

Gestão do conhecimento: estudo de caso no comércio  
exterior brasileiro

O Centro de Distribuição (CD) da APEX Brasil em Lisboa

Mônica Romero Monteiro Marinho

Prof. Doutor Albino Lopes  
ISCTE Business School

2009

Gestão do conhecimento: estudo de caso no comércio exterior  
brasileiro

O Centro de Distribuição da APEX Brasil em Lisboa

**Mônica Romero Monteiro Marinho**

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

**Orientador:**

**Prof. Doutor Albino Lopes**  
**ISCTE Business School, Departamento de Gestão**

**Lisboa – Portugal**

**2009**

**Gestão do conhecimento: estudo de caso no comércio exterior brasileiro**  
**O Centro de Distribuição (CD) da APEX Brasil em Lisboa**

**Mónica Romero Monteiro Marinho**

## **RESUMO**

O presente trabalho busca avaliar as características de uma organização voltada para a Gestão do Conhecimento.

Para tanto, foi desenvolvido estudo de caso referente ao Centro de Distribuição (CD) implementado em Lisboa, Portugal, pela APEX Brasil, agência oficial de promoção das exportações e investimentos, que estimula a participação de empresas nacionais em mercados externos.

A escolha deste caso específico deveu-se à análise da razão do fechamento de uma unidade externa que tinha como objeto facilitar a negociação de empresas brasileiras com pronta entrega de mercadorias.

Buscou-se avaliar os efeitos dos ambientes externo (internacional e nacional) e interno à organização, no que tange à formação de valores e pressões sobre o desempenho interno da unidade estudada. Para que se possa conferir se a organização estudada preteriu a aplicação da Gestão do Conhecimento por uma visão weberiana, foi desenvolvido quadro que sintetizou as principais características da gestão baseada no conhecimento, permitindo uma comparação com as principais características do modelo weberiano.

Foram também aplicadas entrevistas a empresas, entidades de classe e órgãos de governo que, de forma direta ou indireta, influenciaram o desempenho e decisões sobre o CD Lisboa.

Palavras-chave: estruturas organizacionais, ambiente externo, ambiente interno, gestão do conhecimento.

## **ABSTRACT**

This work intends to study the characteristics of an organization focused on knowledge management, a learning organization.

To this end, was developed a case study about the Distribution Center (DC) implemented in Lisbon, Portugal, by Apex Brasil, the Brazilian official body of Trade and Investment Promotion Agency, that stimulates the national enterprises to participate in external markets.

The reason for the choice of this particular case was to analyze the closing an external subsidiary, that was created to facilitate the negotiation of Brazilian companies with ready supply of goods. This work sought to assess the effects of external environments (both international and national) and the effects of internal to the organization, with respect to the formation of values and pressure on the internal performance on the studied CD.

In order to examine whether in the studied Organization was not applied the knowledge management, but a weberian model, was developed a framework which synthesized the key characteristics of knowledge-based management, allowing a comparison with the main features of the weberian model. Interviews were also applied to businesses, trade associations and government representatives that has affected directly or indirectly the APEX Brasil decision.

Keywords: organizational structures, external environment, internal environment, knowledge management (learning organization).

## **Agradecimentos**

Agradeço a meu marido que dedicou várias horas a me apoiar no desenvolvimento deste trabalho, além de compreender meus momentos de angústia e ansiedade.

Agradeço ainda às minhas filhas, que entenderam a importância desse trabalho e a necessidade de redução da convivência familiar durante o período de elaboração dessa dissertação.

Agradeço à diretoria da APEX Brasil – Agência de Promoção das Exportações, na pessoa do Diretor de Negócios, Maurício Borges e sua equipe, que permitiu a utilização da empresa como modelo desse estudo de caso, contribuindo com informações preciosas.

Agradeço, ainda, aos entrevistados que dispenderam precioso tempo a responder às minhas perguntas e permitiram a finalização da pesquisa.

Agradeço à Prof<sup>a</sup> Carla Winter Afonso, da Fundação Getulio Vargas (FGV-EBAPE), que contribuiu com sugestões e questionamentos sobre o trabalho, dando-me sempre o apoio solicitado.

Quero agradecer finalmente ao meu orientador Prof. Dr. Albino Lopes, que com seu notável conhecimento e experiência me incentivou, a partir de suas aulas, a desenvolver a presente pesquisa, além de, apesar da distância entre Brasil e Portugal, me orientar de forma clara, simples e competente.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	IV
ABSTRACT .....	V
AGRADECIMENTOS.....	VI
SUMÁRIO.....	VII
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	1
1.2 SUPOSIÇÕES E HIPÓTESES.....	2
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	3
1.4 METODOLOGIA.....	3
1.5 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO .....	4
<b>CAPÍTULO 1 – A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO CONTEXTUAL NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>6</b>
1.1 A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES.....	6
1.2 O IMPACTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO INDUTORA DO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES .....	13
<b>CAPÍTULO 2 - A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES DE COMÉRCIO – AMBIENTE EXTERNO .....</b>	<b>30</b>
2.1 OS ORGANISMOS INTERNACIONAIS GLOBALIZANTES.....	30
2.1.1 Contextualização Histórica.....	31
2.1.2 Multilateralidade e Regras Supranacionais .....	38
2.1.3 A influência dos Organismos Globalizantes sobre o Comércio Internacional e a Gestão do Conhecimento Competitivo.....	39
2.2 O ITC – INTERNATIONAL TRADE CENTER.....	48
2.3 OS TPO – TRADE PROMOTION ORGANIZATION E A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	52
2.4 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO – AMBIENTE EXTERNO NACIONAL .....	54
2.4.1 O ordenamento institucional do comércio exterior brasileiro .....	55
2.5 APEX BRASIL - A AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO ÀS EXPORTAÇÕES - ESTUDO DE CASO.....	56
2.5.1 A formação da Unidade de Inteligência Comercial da APEXBrasil.....	59
2.5.2 A APEXBrasil e a implantação de unidades no exterior .....	62
2.5.3 A APEXBrasil em Portugal.....	63
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>67</b>
3.1 ESTATÍSTICAS .....	67
3.2 ENTREVISTAS .....	68
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>74</b>

<b>SITES CONSULTADOS:</b> .....	<b>80</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXO 1 - ORDENAMENTO INSTITUCIONAL DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXO 2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA APEX-BRASIL AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES</b> .....	<b>89</b>
<b>ANEXO 3 - RELAÇÃO DOS PSI – PROJETOS SETORIAIS INTEGRADOS VIGENTES DURANTE O PERÍODO ESTUDADO.</b> .....	<b>91</b>
<b>ANEXO 4 - ROTEIROS DE ENTREVISTAS</b> .....	<b>98</b>
<b>ANEXO 5 - ENTREVISTAS APLICADAS</b> .....	<b>101</b>
<b>ANEXO 7 - ESTATÍSTICAS</b> .....	<b>123</b>

## RELAÇÃO DE QUADROS

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA ORDENADAS PELOS PRINCIPAIS AUTORES.....	7
QUADRO 2 – CONSTRUÇÃO E GERÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO TRANSNACIONAL .....	11
QUADRO 3 - CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	26
QUADRO 4 – CONSOLIDAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	27
QUADRO 5 – QUADRO-BASE DAS ENTREVISTAS .....	68

## RELAÇÃO DE FIGURAS

FIGURA 1 - PIRÂMIDE DE FLUXOS E ESTOQUES .....	18
FIGURA 2. INFLUÊNCIAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO - ELABORADA PARA ESTE TRABALHO.....	22
FIGURA 3 – CICLO DE INTELIGÊNCIA COMERCIAL .....	66
FIGURA 4 – EXPORTAÇÕES DE PRODUTOS BRASILEIROS PARA PORTUGAL.....	64
FIGURA 5 – FOTO DO CD LISBOA.....	65

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema

O comércio exterior brasileiro tem sido o instrumento propulsor do desenvolvimento econômico e financeiro do País, seja pela geração de divisas, seja pela modernização de seu parque industrial e complementação de mercados, nas duas mãos do fluxo do comércio internacional.

A compreensão de que o conhecimento é importante instrumento de aprimoramento da organização, de geração de inovação, inclusive no que se refere a novas soluções comerciais, leva à percepção da importância deste instrumento para a conquista e manutenção de mercados.

Tratando do tema sobre uma organização que aprende, Senge<sup>1</sup> alerta que o pensamento sistêmico “é uma disciplina para ver o todo”, ver os padrões de mudança e não “fotos instantâneas”. Daí cabe atentar para ferramentas que observem os sistemas que atuam sobre determinada organização, sejam empresariais, regionais, políticos, dentre outros. A complexidade, para o autor, pode minar a confiança e a responsabilidade para os agentes e executivos nas organizações.

Entre as recomendações para enfrentar o quadro atual existente, Senge lembra no trabalho de ampliação da ação e do resultado desejado, além do alcance desejado, certamente surgem efeitos secundários negativos. Aí ele coloca como princípio gerencial: “não force o conhecimento: elimine os fatores que o limitam”.<sup>2</sup>

Segundo Meirelles: “o papel do Estado seria fundamental na coordenação, divisão de responsabilidades dos governos centrais e regionais, interação com o mercado em todo o processo e, sobretudo, com o usuário final”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> SENGE, Peter M. A quinta disciplina, pág 100., Ed. Best Seller. 19º. Ed., 2005 . RJ

<sup>2</sup> Idem. Pág. 125

<sup>3</sup> MEIRELLES, Durval C. A inovação através do aprendizado coletivo em um contexto pós moderno. Apud in Claudio Starec; Elisabeth B. P. Gomes; Jorge B. L.Chaves. (org.). Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005, pág. 278

Neste sentido e considerando a estrutura do comércio exterior brasileiro, o trabalho visa avaliar o desempenho de uma organização oficial de estímulo às exportações em funcionamento, levando em conta as limitações decorrentes da ambiência externa. Será considerado que a organização oficial avaliada precisa observar normas em consonância com o estatuído no ambiente oficial externo e alavancar empresas como definido em sua missão. Para tanto, buscou-se uma entidade governamental, com desempenho específico no mercado internacional, em termos de mercado.

Assim, o trabalho tem como objetivo específico conferir se a APEX Brasil, como a organização brasileira oficial responsável pela promoção das exportações brasileiras, conduz ou induz a formação de organizações em rede voltadas para o exterior, funcionando como uma organização estruturada para a gestão do conhecimento ou se ela apenas aponta para a formação de empresas ouvidoras de intermediações de informação.

O foco do trabalho recairá sobre a importância da gestão do conhecimento, no tempo e em determinado mercado, este escolhido como aquele específico sobre Portugal, onde a entidade governamental brasileira escolhida, a APEX Brasil, fez esforço específico, inclusive com a abertura de unidade própria naquele mercado.

Assim, a gênese do problema a ser estudado será o resultado do desempenho da agência do governo brasileiro, a APEX Brasil, junto aos empresários brasileiros, para incremento dos negócios em Portugal, em período recente, medindo-se os resultados efetivos no período de 2004 a 2008, com relação aos objetivos pretendidos e montantes anteriormente efetivados pelos segmentos beneficiados com o apoio da APEX Brasil.

A forma escolhida para aferir o resultado da prática e da proposta de ter uma unidade voltada para a inovação, se dá pelo resultado que isto produziu: O que se esperava e o que aconteceu.

## **1.2 Suposições e hipóteses**

Considerando que a APEX Brasil é uma entidade criada com a missão de desenvolver o comércio exterior brasileiro, inserida, portanto, na organização brasileira que trata da matéria, a suposição é de que ela esteja limitada às normas que advém da organização

nacional e que estas decorrem dos compromissos firmados pelo Brasil na comunidade internacional, junto aos órgãos globalizantes de comércio internacional.

A premissa busca medir se sua ação leva a empresa a ser catalizadora de informação e sua liderança no processo, se ela está liderando a arquitetura da gestão da rede, enfim, se ela, independentemente de sofrer pressão institucional do meio-ambiente externo, está gerando conhecimento para passar de gestor de fluxo de informação para condutora das relações entre os atores.

### **1.3 Delimitação do Estudo**

O presente estudo tem como foco o comportamento do comércio entre Brasil e Portugal no período de 2004 a 2008, quando a APEX Brasil idealizou, implementou e manteve uma unidade própria em Lisboa, sob a forma de um centro de distribuição, visando facilitar o comércio de produtos brasileiros para aquele mercado e alimentar a Unidade de Inteligência Comercial criada pela organização. A obtenção do conhecimento e experiência da organização oficial e das empresas envolvidas, frente ao mercado português, deverá permitir a avaliação da APEX Brasil como uma organização voltada para a gestão do conhecimento, consideradas a influência da organização nacional e das influências internacionais sobre o desempenho das empresas brasileiras naquele mercado, transformando a experiência em conhecimento que permita compreender a evolução da presença de produtos brasileiros naquele mercado.

### **1.4 Metodologia**

O trabalho foi desenvolvido a partir pesquisa bibliográfica extensa e sob a metodologia de pesquisa descritiva de levantamento de dados ou *survey*, de dados secundários em fontes confiáveis, desdobrada em método de estudo de caso ou *case-study*, com base em aplicação de entrevista com representantes da iniciativa privada e de entidades públicas que atuam no comércio exterior brasileiro.

Os dados estatísticos oficiais do comércio exterior brasileiro foram obtidos principalmente a partir do sistema aliceweb, fonte oficial do governo brasileiro.

Levantar a evolução do comércio exterior entre Brasil e Portugal, em período determinado, e medir o que ocorreu com os setores que receberam o apoio da APEX Brasil foi base para situar o alcance do trabalho.

Na avaliação sobre a hipótese, será utilizado o levantamento de dados primários obtidos a partir das entrevistas, que terão como foco o mercado português para produtos brasileiros, avaliando-se, em especial, o período de 2004 a 2008. Qual o efeito da ação da APEX Brasil, no referido mercado, em tal período.

Complementarmente serão utilizados dados secundários, em especial estatísticas de comércio exterior, visando comparar o desempenho das vendas brasileiras para Portugal no período e a identificação de eventuais resultados do esforço da APEX Brasil.

A análise se estenderá pela consulta sobre os aspectos internos da organização oficial, quanto à formação da gestão interna das empresas apoiadas, via aquisição e gestão de conhecimento disponibilizado pela Unidade de Inteligência Comercial da APEX Brasil.

Avaliar se o conhecimento disponibilizado foi capaz de gerar, de dentro para fora da empresa, ações de inteligência competitiva que a conduza ao desenvolvimento dos negócios pretendidos. Caso contrário, quais seriam as principais razões do insucesso do projeto.

A observação sobre a gestão estratégica da informação e do desenvolvimento da inteligência competitiva nas empresas foi baseada no cruzamento de informações contidas nos questionários, comparando-se a estrutura organizacional de cada uma delas frente ao mercado português.

## **1.5 Desenvolvimento do trabalho**

O presente trabalho desenvolveu-se em 3 capítulos e a conclusão. No 1º Capítulo é apresentada a visão de vários autores sobre a estrutura organizacional no mundo globalizado e sua influência sobre o executivo e vice-versa, inclusive na formação do conhecimento de ambos. A preocupação é de se achar um método de avaliação pós-weberiano, com ênfase na formação do capital intelectual.

No 2º Capítulo é abordada a influência externa internacional dos chamados órgãos globalizantes sobre as organizações nacionais, tomando como base o papel dos principais organismos internacionais oficiais vinculados ao comércio. Será dado destaque para a

Organização Mundial do Comércio, principal órgão regulador do comércio mundial, e a UNCTAD-Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (*United Nations Conference on Trade and Development*), órgão da ONU dedicado a promover o desenvolvimento em especial dos países de economias menores. Mereceu especial atenção ainda o ITC – Centro Internacional de Comércio (International Trade Center), a agência da UNCTAD que se dedica a ser um facilitador e estimulador do comércio internacional com a inclusão do comércio de países menos desenvolvidos no cenário global. O ITC promove e apóia a formação de agências de promoção de comércio, conhecidas como Trade Promotion Organization (TPO), já existentes em vários países. O ITC tem como principal instrumento de trabalho a disseminação do conhecimento sobre mercados.

Ainda, no 2º Capítulo é apresentada a estrutura básica oficial do comércio exterior brasileiro, dando-se relevância à APEX Brasil, agência de promoção das exportações e investimentos brasileiros, inclusive com ações locais no exterior. É apresentado como caso de estudo a unidade da APEX Brasil instalada em Lisboa, Portugal.

No 3º Capítulo foi detalhado o método de pesquisa que induziu à conclusão do trabalho.

Finalmente foi elaborada a conclusão, com base nas pesquisas, entrevistas e nas observações da autora.

## Capítulo 1 – A Estrutura Organizacional e seu impacto contextual nas organizações

### 1.1 A Estrutura das Organizações

Segundo Chandler<sup>4</sup>, os gerentes que operam no novo sistema de capitalismo têm que ser criativos na formatação das estruturas organizacionais, em função das mudanças de mercados, suas demandas e evolução tecnológica.

Sobre a evolução tecnológica e globalização (que age sobre as demandas), especificamente sobre a questão dos executivos serem obrigados a mudar para que a empresa (e a organização) dure, conforme verificado por Collins<sup>5</sup>, a colocação de Peters<sup>6</sup> é de que as mudanças ainda são tênues em comparação ao que teremos nos próximos anos. Lembrou que o sucesso (do momento) costuma, inclusive, trazer algum tipo de complacência aos gestores.

Para Chandler<sup>7</sup> estamos na fase do capitalismo gerencial, com a estrutura se adaptando às estratégias mercadológicas. O choque dentro da estrutura estaria ocorrendo, podendo indicar caminhos diferenciados ou estrutura adaptativa ou ainda estrutura criativa, esta descentralizada, porém com fortalecimento da coordenação e controle administrativos superiores. Neste contexto, temos a sentença inicial do Grupo de Aston, que diz:

*Pode não ser impossível dirigir uma organização eficaz de 5000 empregados de uma forma não-burocrática, mas seria tão difícil que ninguém tentaria. (Grupo de Aston; Os Teóricos da Organização; Cap.1. Pág. 1, 2004)*

A recomendação citada leva à necessidade de se delimitar o que seria uma organização burocrática. Recorrendo a Hall<sup>8</sup> temos que Max Weber descreveu as organizações “de uma perspectiva dimensional”. Seria ela contextualizada com as seguintes características: a Divisão do trabalho baseado na especialização funcional; definida hierarquia de autoridade; sistema de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes de cargos; sistema de procedimentos que ordenem a atuação no cargo (papéis);

---

<sup>4</sup> CHANDLER, Alfred. apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. Qualitymark Ed. Ltda. RJ. 2004

<sup>5</sup> COLLINS, James & PORRAS, Jerry. Empresas feitas para durar. E. Rocco. RJ. 1998

<sup>6</sup> PETERS, Tom – in Inovação e Mudança – Publifolha – Coletânea HSM Management. Pág 21. SP. 2001

<sup>7</sup> CHANDLER, Alfred. - Grupo de Aston – apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. Qualitymark Ed. Ltda. RJ. 2004

<sup>8</sup> HALL, Richard H. O Conceito de Burocracia: Uma Contribuição Empírica in Sociologia da Burocracia. Ed. Zahar, 2ª. Ed, pág. 30. 1971

impessoalidade das relações interpessoais; e promoção e seleção segundo a competência técnica. Entendido que a burocracia, então, teria todas essas dimensões de forma presente e em percentuais elevados.

É interessante observar o quadro existente no trabalho de Hall, comparativo e desdobrado, indicando os pontos de dispersão e convergência de diversos autores, inclusive Max Weber, sobre as características da Burocracia, como se segue:

**Quadro 1 - Características da Burocracia Ordenadas pelos Principais Autores**

Dimensões da Burocracia	Weber	Friederick	Merton	Udy	Hedy	Parsons	Berger	Michels	Duimock
Hierarquia de Autoridade	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Divisão do Trabalho	*	*	*	*	*	*	-	*	*
Competência Técnica	*	*	*	*	-	*	*	-	*
Normas de procedimento para atuação no cargo	*	*	*	-	*	-	*	-	*
Autoridade limitada ao cargo	*	-	*	-	*	*	-	-	-
Gratificação diferencial por cargo	*	-	-	*	-	-	-	-	-
Impessoalidade dos contatos pessoais	-	-	*	-	-	-	-	-	-
Separação entre propriedade e administração	*	-	-	-	-	-	-	-	-
Ênfase nas comunicações escritas	*	-	-	-	-	-	-	-	-
Disciplina racional	*	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: E. Campos<sup>9</sup>

A posição é de que se pode parametrar o grau de burocratização estabelecendo pontuação que permitiria estabelecer uma ordem, utilizando ferramenta como o Método de Coordenação Ordinal de Spearman<sup>10</sup>. Ter-se-ia, então, estruturas mais burocráticas

<sup>9</sup> CAMPOS, Edmundo. Sociologia da Burocracia. Zahar Editores. Pág.34. 2ª. Ed. RJ, 1971

<sup>10</sup> Quadros de análise onde se atribui (em cada dimensão) uma ordem de pontuação (mais burocratizada na atribuição da autoridade, na divisão do trabalho, por exemplo).

independentemente da forma de contínuos. A conclusão de Hall é de que “há indubitavelmente uma variedade de fatores organizacionais que contribuem para a existência de uma variedade de tipos de “homens da organização””.<sup>11</sup>

Por outro lado Chandler<sup>12</sup> alerta que o crescimento da empresa implica em nova formação gerencial e que, assim, os gerentes seriam tanto produto como elaborador da estrutura em que se inclui, mas que envolve a existência da hierarquia, a distribuição do trabalho e as linhas de autoridade e comunicação.

É interessante ressaltar que Drucker, em meados do século passado, já enfatizava a necessidade de reorganização da empresa para novos objetivos, destacando, dentre os chamados oito setores-chaves, a inovação; o desenvolvimento dos gerentes; o desempenho e desenvolvimento dos empregados e a responsabilidade pública.<sup>13</sup>

Lodi<sup>14</sup> lembra as lições de Drucker quanto à empresa ser organizada “de modo a cumprir suas obrigações sociais...e que crenças e valores da sociedade precisam ser realizadas pela corporação...”<sup>15</sup>. Acrescenta o pensamento de Drucker que a moderna empresa “é uma instituição social e uma comunidade e, como tal, deve ser dirigida e estudada.”<sup>16</sup>

Para Drucker, a corporação teria assim, como regra, uma gestão preocupada com sua sobrevivência, devendo desenvolver tanto o aspecto de especialista como o de generalista nas pessoas com cargo de direção.

Precisaria, assim, se aliar aos princípios sólidos adquiridos pela experiência no trabalho à devida adaptação requerida pelas contínuas mudanças.

---

<sup>11</sup> HALL, Richard H. O Conceito de Burocracia: Uma Contribuição Empírica in Sociologia da Burocracia. Ed. Zahar, 2ª. Ed, pág. 30, 1971

<sup>12</sup> CHANDLER, Alfred D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. . xvi + 608 pp. Cambridge, MA: Harvard Belknap, 1977

<sup>13</sup> DRUCKER, Peter. Apud in LODI, João Bosco. Administração por objetivos. Pág 25. . Livraria Pioneira Editora. 1976. SP

<sup>14</sup> LODI, João Bosco. Administração por objetivos. Livraria Pioneira Editora. 1976. SP

<sup>15</sup> DRUCKER, Peter F. Apud in LODI, João Bosco. Administração por objetivos. Pág. . Livraria Pioneira Editora. 1976. SP

<sup>16</sup> idem

Prahalad<sup>17</sup> coloca que existem oito mudanças que não podem ser relegadas e que atuam sob a forma de organização. Teríamos: A **globalização**, empurrando os países frente à economia de mercado, embora provocando assimetrias regionais nos padrões de desenvolvimento; a **desregulamentação** e privatização, com fusões em todos os ramos, levando as empresas a se transformarem de local para regional, nacional, internacional, com suas conseqüências estruturais; a **volatilidade**, em todos os setores, aumentando ou diminuindo a necessidade de produção e atuando fortemente sobre a redução de tempo; a **convergência** de tecnologias e campos do conhecimento, em um casamento constante das ciências; as **fronteiras** tênues entre os setores, decorrente da citada convergência, podendo ocorrer que, uma empresa de produtos de beleza seja também de serviços financeiros; os **novos padrões** que surgem para atender a evolução dos mercados, como no mercado eletrônico; a tendência para o **fim da intermediação**, com a aproximação entre as várias etapas da distribuição, com o uso inclusive da Internet e; a **consciência ecológica**, induzindo as empresas a considerarem as questões ambientais.

Entre as tarefas distintas, a serem objeto de tratativas, o autor distingue: Conquistar acesso ao conhecimento e elaborar novos conhecimentos; associar os fluxos dos conhecimentos; compartilhar culturas e encurtar distâncias; aprender a esquecer; e levar as competências além das fronteiras das unidades de negócios.

Bartlett e Ghoshal<sup>18</sup> reforçam que a turbulência ambiental global implica em que uma nova estrutura organizacional se faz necessária, focando a relação da aprendizagem e da inovação. Haveria a tendência para a organização transnacional nas operações no ambiente internacional, o que requereria competência de: competitividade global; flexibilidade multinacional; aprendizagem mundial. Seria necessário um novo pensamento gerencial para geri-la e compreendê-la.

Betz propõe um novo modelo de administração da tecnologia, que deve incluir, dentre 6 pontos, os seguintes:

*2. Equipes multidisciplinares e multifuncionais descentralizadas devem tomar decisões e executar as atividades produtivas da empresa*

---

<sup>17</sup> PRAHALAD, C.K. Reexame de Competências. Apud in Coletânea HSM Management– pág. 46 e 47. Publifolha. SP. 2001

<sup>18</sup> BARTLETT, Christopher e SUMANTRA, Ghoshal. Apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. pág. 15 a 20. Qualitymark Ed. Ltda. RJ. 2004

*3. As operações devem ser flexíveis, ágeis e passíveis de serem continuamente melhoradas em fases sucessivas de produção em condições quase estáveis.*<sup>19</sup>

Williamson<sup>20</sup> lembra que a burocracia, em princípio, tende a equalizar a informação e impõe obrigações quase morais e recíprocas, buscando equilibrar as obrigações apenas de caráter econômico.

Já Adizes<sup>21</sup> defende que:

*“O processo de mudança tende a desintegrar a organização e pode encurtar sua vida. As empresas que se transformam significativamente e constantemente são muito vulneráveis. O truque é mudar sem perder a unidade, com a cultura de confiança e respeito mútuo de que falamos.” (Adizes, pág.37)*

Para isso, o autor propõe seis etapas do processo de mudança: diagnóstico; *empowerment*; missão e valores; realinhamento estrutural e reorganização dos sistemas de informação e recompensas. (Adizes, pág 37<sup>22</sup>)

Para Christopher Barlett e Sumantra Ghoshal<sup>23</sup> empresas internacionais têm sido pressionadas a organizar sua estrutura organizacional face às previsões externas e à turbulência ambiental global. Essas empresas seriam: multinacionais, com forte presença local; globais, centradas em operações comuns de caráter global; e internacionais, transferindo e adaptando conhecimento da empresa matriz para os mercados estrangeiros. Para os autores, tais modelos de estruturas não têm sido suficientes para obter sucesso no ambiente global, com o mercado demandando produtos diferenciados (multinacional), com alta qualidade e baixo custo (global), e rápidas e freqüentes mudanças tecnológicas, sociais e econômicas (internacional).

Para Kotler, as organizações estão ligadas 24 horas, sete dias por semana, e o seu CEO tem que estar ligado o tempo todo. Ele tem que compreender que está no seio da gestão

---

<sup>19</sup> BETZ, Frederick et alli. O fator tecnológico. Apud in Coletânea HSM Management–pág. 61. Publifolha. SP. 2001

<sup>20</sup> WILLIAMSON, Oliver E. apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. pág. 46 a 50. Qualitymark Ed. Ltda. RJ. 2004

<sup>21</sup> ADIZES, Ichak. É preciso mudar antes. Apud in Coletânea HSM Management–pág. 37. Publifolha. SP. 2001

<sup>22</sup> ADIZES, Ichak. É preciso mudar antes. Apud in Coletânea HSM Management–pág. 36. Publifolha.SP. 2001

<sup>23</sup> BARTLETT, C.A. e GOSHAL, S., Managing Across Borders: The Transnacional Solution. Century Business, 1989.

do caos e que “fenômenos como globalização e digitação introduzem uma nova dimensão de velocidade e interdependência...”<sup>24</sup>.

Lembra que um país tem ramificações em outros países, o que “gera uma fragilidade interconectável”.<sup>25</sup>

Recomenda acelerar mudanças e afirma que a mídia digital “exacerbou a disponibilidade e a velocidade de transmissão de notícias, tanto para o bem como para o mal.”<sup>26</sup> Entre as características de um Marketing excelente, coloca “o trabalho em equipe, alianças estratégicas e impulsionado pela sociedade”<sup>27</sup>

Barlett e Ghoshal propõem, então, uma organização transnacional, com partes dos três modelos, rumo à competitividade global, com as seguintes características<sup>28</sup>:

## Quadro 2 – Construção e Gerência de Organização Transnacional

<b>Quadro 2 – Construção e Gerenciamento de Organização Transnacional</b>		
<b>Capacidades Estratégicas</b>	<b>Características Organizacionais</b>	<b>Tarefas da Administração</b>
Competitividade global	Ativos e recursos dispersos e interdependentes	Legitimação de perspectivas e capacidades diversas
Flexibilidade multinacional	Papéis das subsidiárias diferenciados e especializados	Desenvolvimento de processos múltiplos e flexíveis de coordenação
Aprendizagem mundial	Desenvolvimento conjunto e compartilhamento de conhecimento	Construção de visão compartilhada e comprometimento individual

*Fonte: Bartlett e Ghoshal (1989).*

Os autores afirmam que é necessário um novo pensamento gerencial para compreender a estrutura transnacional, capaz de interagir de forma flexível com outras formas de estrutura, gerando uma “matriz nas mentes dos administradores”.

<sup>24</sup> KOTLER, Philip. Gestão do Caos. Entrevista publicado na revista HSM Management nº 75. julho/agosto de 2009. pág 117. disponível em hsmmanagement.com.br

<sup>25</sup> KOTLER. Idem Pág. 118

<sup>26</sup> KOTLER. Idem Pág 121

<sup>27</sup> KOTLER idem Pág. 122

<sup>28</sup> BARTLETT, C.A. e GOSHAL, S. apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. pág. 18. Qualitymark Ed. Ltda. RJ. 2004

Segundo Slater<sup>29</sup>, dentre suas regras Welch defende:

*Reinvente a empresa para concorrer na rapidez da Internet. Pense em termos de dias e semanas, em vez de anos. Tirar proveito da rapidez da Internet mudará os fundamentos da sua empresa. (Welch, apud Slater.pág.204)*

Por outro lado, Welch defende que “por informações sobre produtos na internet é muito diferente de deixar sua empresa completamente dependente da Internet”.<sup>30</sup>

Segundo Slater<sup>31</sup>, uma importante diferença de Welch era sua tendência a mudança, que ele considerava *ousada e até mesmo libertadora*.

Recorrendo a Henry Mintzberg<sup>32</sup>, este aponta que a Escola de Administração estaria sendo mais eficaz em treinamento de tecnocratas para lidar com problemas estruturados do que com treinamento de gerentes para lidar com problemas não-estruturados.

Sobre a questão do ensino, Toffler<sup>33</sup> alerta que o conhecimento seria o mais importante recurso econômico e que, para tanto, é preciso que a escola se livre da educação estilo industrial. Para ele, as crianças hoje “são treinadas num tipo de disciplina exigido nas indústrias e ... as escolas ... seguem um modelo fabril, pré-moldado.” Alerta que ninguém gosta de ir ao trabalho e repetir as mesmas tarefas todos os dias, de ter uma disciplina rígida. Na sua entrevista, ele não distingue um novo modelo educacional, o que considera novo território a explorar na direção da transição para a economia do conhecimento, ou seja a economia criativa do amanhã.

Ao que Toffler se refere é uma mudança de comportamento, onde funciona a visão da organização, no seu contexto interno.

Lopes e Martins realçam que, para Toffler “*O conhecimento já não é apenas um factor de produção. È o factor crítico da produção*”<sup>34</sup>

---

<sup>29</sup> SLATER, Robert. Os 29 segredos de Jack Welch. 4ª. Ed. Tradução Alexandre Feitosa. Ed. Campus.RJ.2001

<sup>30</sup> WELCH, Jack. Apud in SLATER, Robert. Os 29 segredos de Jack Welch. 4ª. Ed. Pág. 188.Tradução Alexandre Feitosa. Ed. Campus.RJ.2001

<sup>31</sup> SLATER, Robert. Os 29 segredos de Jack Welch. 4ª. Ed. Pág. 19. Tradução Alexandre Feitosa. Ed. Campus.RJ.2001

<sup>32</sup> MINTZBERG, H. apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. pág. 32-40. Qualitymark Ed. Ltda. RJ. 2004

<sup>33</sup> TOFFLER, Alvin. Entrevista. Jornal O Globo. Caderno de Economia. Pág 36. RJ. 04.11.2007

<sup>34</sup> LOPES, Albino e MARTINS, A. Eduardo. Capital Intelectual – um ensaio de classificação. Material do curso de mestrado em Gestão Empresarial, ISCTE, Lisboa-PT. 2007

Neste sentido, Welch recomenda:

*Gerencie menos. Ensine seus gerentes a gerenciar menos, dando a eles mais tempo para se dedicar a assuntos mais importantes.*<sup>35</sup>  
*Tenha certeza de que seus funcionários estão envolvidos na mudança. Diga a seus colaboradores para considerarem a mudança uma oportunidade. Encare a mudança como um desafio que pode ser vencido com muito trabalho e inteligência*<sup>36</sup>.

Betz realça ainda os princípios que podem ajudar a focar a administração para lidar com mudanças e estabilidade, quais sejam: “*criação de valor; qualidade; capacidade de reação; agilidade; inovação; integração; formação de equipes; e justiça*”. (Betz; pág 61<sup>37</sup>)

Com relação à importância e ao impacto da informação, cabe lembrar que poderá ocorrer dentro ou fora da organização, como exposto por Williamson<sup>38</sup>, que alerta que a hierarquia (então existente), em princípio, tende a equalizar (a informação) e impõe obrigações quase morais.

Estaríamos, portanto, frente à necessidade de gerir condições para os executivos atuarem na construção da organização voltada para uma visão orgânica e flexível, ainda que o modelo de análise se mantenha nos padrões de análise weberiana, isto é, em cima de itens como da autoridade e competência para o cargo, dentre outros.

## **1.2 O Impacto da Gestão do Conhecimento como Indutora do Desenvolvimento das Organizações**

Qualquer que seja a abordagem, parece entremeada a figura do executivo e dos servidores. Se a Escola de Administração preocupar-se em ser mais eficaz na preparação para enfrentar problemas estruturados, fortalecer a gestão do conhecimento seria, por outro lado, um caminho para tratar-se de novos problemas não-estruturados.

---

<sup>35</sup> WELCH, Jack, apud in SLATER, Robert. Os 29 segredos de Jack Welch. 4ª. Ed. Pág. 35. Tradução Alexandre Feitosa. Ed. Campus.RJ.2001

<sup>36</sup> WELCH, Jack, apud in SLATER, Robert. Os 29 segredos de Jack Welch. 4ª. Ed. Pág. 25. Tradução Alexandre Feitosa. Ed. Campus.RJ.2001

<sup>37</sup> BETZ, Frederick et alli. O fator tecnológico. Apud in Coletânea HSM Management–pág. 61. Publifolha. SP. 2001

<sup>38</sup> WILLIAMSON, Oliver E. apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. pág. 46-50. Qualitymark Ed. Ltda. RJ. 2004

Senge consagrou, em 1990, a expressão “learning organization” (organização que aprende)<sup>39</sup>, defendendo a necessidade de se criar uma tensão criativa entre a visão que preside a organização e a realidade. Segundo o autor, o estímulo à integração entre pensamento e ação supera a dicotomia planejar x fazer, característica do planejamento tradicional, e estimula a criação. Para que este modelo funcione é necessário compreender o aprendizado como um processo coletivo, praticado por toda a organização.

Segundo Senge<sup>40</sup>, nossos relacionamentos diários, não exclusivamente na empresa, informam sobre como reagimos e construímos nossos modelos mentais que ordenam a forma de agir. Aferir isto e melhorar o que ele chama de “quinta disciplina”, aquela que trata de modelos mentais, seria o passo para avançar na capacidade de melhor gerenciar uma organização, em especial uma empresa ou entidade voltada para o comércio exterior. O centro da questão seria o desenvolver habilidades interpessoais de aprendizagem.

A preocupação seria de criar ou desenvolver aptidão para conferir os nossos “*lapses de abstração*” (generalizando um fato); a “*habilidade para uma investigação honesta*” (relação firme entre o indagado e o argumentado) e entre o que se expõe e o que se faz efetivamente.<sup>41</sup>

Criar a centelha para o compartilhamento de uma nova idéia, uma forma de gestão, campo explorado por Senge, que ressalta: “*A institucionalização da reflexão e da exposição dos modelos mentais exige mecanismos que tornem essa práticas inevitáveis.*”<sup>42</sup>. É necessária a criação e estímulo à formação contínua e gestão do conhecimento na organização.

#### Conceitua-se como Gestão do Conhecimento

“A arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização” – Sveiby, 1997<sup>43</sup>

“Um termo é definido pela sua melhor utilização, e, por isso, ainda é provavelmente correto que diz respeito ao Capital Intelectual (IC) e Gestão do Conhecimento (KM), como gêmeos - dois ramos da mesma árvore.” Sveiby<sup>44</sup>

---

<sup>39</sup> SENGE, P.M. The Fifth Discipline: Art and Practice the Learning Organization. Century Business. London. 1990

<sup>40</sup> SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Ed. Best Seller. Rio de Janeiro. 2005

<sup>41</sup> Idem. Pág. 213

<sup>42</sup> SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Pág. 214. Ed. Best Seller. Rio de Janeiro. 2005

<sup>43</sup> SVEIBY, Karl-Erik. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Berrett Koehler, San Francisco, CA. 1997

<sup>44</sup> idem

“The sum of everything the people of the company know wich gives a competitive advantage in the market” - Stewart<sup>45</sup>

“Knowledge that can be converted into value” – Edvinsson & Malone<sup>46</sup>

“Intellectual material that has been formalized, captured and leveraged to produce a highervalued asset.” - Pruzak<sup>47</sup>, 2008

“Em uma definição resumida pode-se dizer que Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.” (Wikipédia)

Tom Peters<sup>48</sup> entende que a Gestão do Conhecimento implica em aceitar mudanças e alerta que isto começa cedo, com as crianças dos 4 e 5 anos, abertas a essas mudanças. Lembra que a essência dos grandes treinadores esportivos também caminha por aí. É preciso sempre achar uma forma nova para vencer a competição.

Para ele as empresas costumam transformar conceitos em processos burocráticos que resultam em banalização. O passo seguinte seria a boa idéia deixar de ser boa para seu uma má idéia *burocratizada*.

Mudar, aceitar mudanças, pode ter um início pela busca da Gestão da Qualidade Total. Ao lembrar isto, Tom Peters cita que empresas que estão dando certo podem ter passado “*um longo período experimentando um ou mais conceitos novos e depois os relacionaram*”.<sup>49</sup> Segundo o autor, são empresas que “*estão mais dispostas a correr o risco de um fracasso ou de algum embaraço*”.<sup>50</sup>

Por outro lado, Senge preceitua que a visão de que a remodelagem do planejamento tradicional como aprendizagem e o planejamento da empresa como aprendizagem institucional, leva a uma pergunta crítica no planejamento: “É possível acelerar a aprendizagem institucional?”<sup>51</sup>

---

<sup>45</sup> STEWART, Tom. Cérebros. Revista Fortune, jan.1991

<sup>46</sup> EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael S. Intellectual: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower. Harper Collins Publishers. New York. 1997.

<sup>47</sup> PRUZAK, Larry. Práticas atuais de Gestão do Conhecimento para aprendizagem nas empresas. Palestra nas instalações da VALE, Shopping Città América. Barra da Tijuca. RJ. 31.10.2008

<sup>48</sup> PETERS, Tom. Reinventar-se Eternamente. in Inovação e Mudança. Coletânea HSMManagement. Pág 19 a 26– Publifolha. 2001

<sup>49</sup> PETERS, Tom. Reinventar-se Eternamente. Apud in Inovação e Mudança. Coletânea HSMManagement. Pág 21. Publifolha. 2001

<sup>50</sup> idem

<sup>51</sup> A. de GEUS, apud in SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Pág. 215. Ed. Best Seller. Rio de Janeiro. 2005

O diretor-presidente da empresa Hanover, Bil O'Brien, e sua equipe criaram o chamado "Credo da Hanover para modelos mentais", tendo como base:

*"Na organização que aprende, o novo "dogma" será visão, valores e modelos mentais. As empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente".*<sup>52</sup>

Cabe realçar que o item 7 do Credo da Hanover para modelos mentais, menciona que "Os grupos acrescentam muito mais dinâmica e conhecimento do que uma pessoa isolada é capaz de fazer".<sup>53</sup> Além disso, o item 5 se refere aos membros do conselho interno, que deveriam ajudar o gerente-geral, testando ou aperfeiçoando o modelo mental deste último.

Senge percebe esta visão do aprendizado organizacional como uma visão compartilhada que deve ter sustentabilidade no pensamento sistêmico, capaz de contribuir para mudar o paradigma de que:

*"os problemas das organizações são gerados por alguém que está "lá fora" ou pelo "sistema", ressaltando, no entanto, que "a maioria das organizações é dominada pelo pensamento linear, e não pelo pensamento sistêmico. A "mentalidade de eventos" predominante diz às pessoas que o certo é reagir à mudança, e não gerar a mudança."*<sup>54</sup>

Por outro lado, o autor realça que quando há o aprendizado nos membros das organizações de "como as políticas e ações existentes estão criando sua realidade atual"<sup>55</sup>, podem compreender quais as forças que efetivamente conformam a realidade atual e como influenciar essas forças, alterando as várias realidades possíveis.

Neste contexto, cabe lembrar que as organizações são micromundos que "comprimem o tempo e o espaço", o que nos impede de aprender apenas com a experimentação, podem responder a questões estratégicas e operacionais como: "Aprendizagem sobre o futuro; Detecção de oportunidades estratégicas ocultas; Descoberta de alavancagens não exploradas".<sup>56</sup>

Senge defende, então, que os micromundos podem acelerar a aprendizagem organizacional, a partir de questões-chave, como a:

---

<sup>52</sup> O'BRIEN, apud in SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Pág. 208. Ed. Best Seller. Rio de Janeiro. 2005

<sup>53</sup> SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Pág. 217. Ed. Best Seller. Rio de Janeiro. 2005

<sup>54</sup> SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Pág. 259. Ed. Best Seller. Rio de Janeiro. 2005

<sup>55</sup> idem

<sup>56</sup> SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Pág. 343. Ed. Best Seller. Rio de Janeiro. 2005

*“Integração do micromundo com o mundo “real”; Aceleração e desaceleração do tempo; Compressão do espaço; isolamento de variáveis; Orientação experimental; Pausas para reflexão; “Estratégia baseada em teoria”; Memória institucional.”*<sup>57</sup>

Assim, a evolução do conceito de conselho interno e a melhor compreensão de micromundo, aliados a avanços na tecnologia da informação teriam acabado por gerar, dentro das organizações, unidades de geração de conhecimento, não mais baseadas apenas na transferência do conhecimento do conselho interno para o líder, mas para a empresa como um todo, na busca da formação de uma inteligência organizacional.

Slater<sup>58</sup> ressalta: *Não parta do princípio de que o que funcionou no passado funcionará no futuro. Esse tema perpassa todos os escritos de Welch e é um dos segredos de seu sucesso.*

A cultura do aprendizado, sem dúvida encontra-se presente na obra de Jack Welch, como quando ele afirma: *“Instile as melhores idéias na empresa, não importa de onde tenham vindo”*.<sup>59</sup>

Segundo Davenport e Prusak<sup>60</sup>, o conhecimento se traduz pela mistura de experiência, valores e informação que, quando praticada, possibilita a incorporação de novas experiências e informações. Os autores mencionam inclusive Platão atribuindo ao filósofo, o entendimento de que *“o conhecimento é a crença verdadeira e justificada, que difere da informação, por ter um propósito ou uma utilidade”*.

---

<sup>57</sup> SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Pág. 364. Ed. Best Seller. Rio de Janeiro. 2005

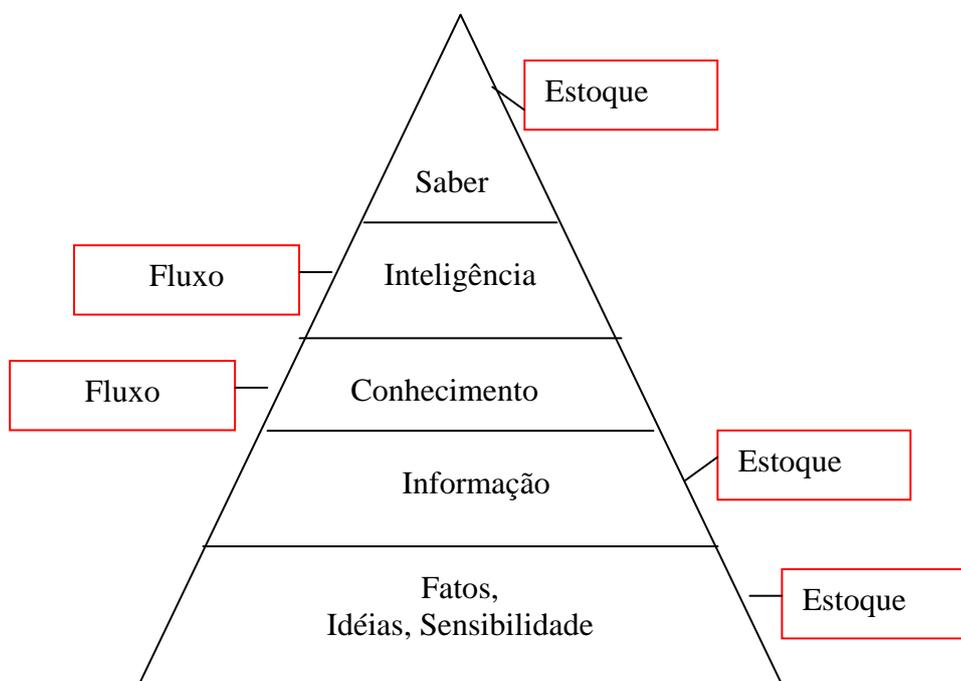
<sup>58</sup> SLATER, Robert. Os 29 segredos de Jack Welch. 4ª. Ed. Tradução. Pág.112. Alexandre Feitosa. Ed. Campus.RJ.2001

<sup>59</sup> WELCH, Jack, apud in SLATER, Robert. Os 29 segredos de Jack Welch. 4ª. Ed. Pág.89. Tradução Alexandre Feitosa.Ed. Campus.RJ.2001

<sup>60</sup> DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAC, Laurence. Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4ª. ed. Tradução de Lenke Peres. Ed. Campus –RJ, 1998

Barreto<sup>61</sup> delineou, a partir de uma pirâmide que define, desde o momento da coleta de dados e experiências, o processo de formação do saber, onde o conhecimento assimilado e acumulado pelo indivíduo possibilita a geração do saber, conforme a seguir.

**Figura 1 - Pirâmide de Fluxos e Estoques<sup>62</sup>**



Fonte: Aldo de Albuquerque Barreto

Segundo Roedel<sup>63</sup>: Inteligência é a capacidade de transformar dados em informações, e informações em conhecimentos. Considerando que todos, em algum momento utilizam e/ou produzem conhecimento, se houver um ordenamento, capaz de integrar e direcionar a informação, visando o desenvolvimento do conhecimento direcionado a alguma área, formando uma inteligência naquela dimensão. Assim, a gestão do conhecimento direcionada pode levar à formação de uma inteligência organizacional em determinada área.

Recorrendo a estudo da Price Waterhouse<sup>64</sup>, surge o alerta para o fato de que a gestão do conhecimento deve estar atenta para a estratégia da empresa: “a atividade empresarial

<sup>61</sup> BARRETO, Aldo de Albuquerque. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva, Ed. Saraiva, 2005.

<sup>62</sup> Fonte: Barreto, Aldo de Albuquerque. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva, Ed. Saraiva, 2005.

<sup>63</sup> ROEDEL, Daniel e Outros. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. Ed. Saraiva. 2005

<sup>64</sup> PRICE WATERHOUSE. O Ambiente da Mudança. Apud in Inovação e Mudança. Coletânea HSMManagement. Pág. 27-32, Publifolha, 2001.

mais importante da atualidade consiste em conceber e desenvolver mudanças em grande escala ...”, onde os projetos de mudança são específicos para cada situação.

Independente disto existiriam quinze princípios a serem observados para mudanças, a saber: *Enfrentar a realidade*: Atenção na validade dos processos e tecnologias aplicadas e sua capacidade de vigência; *Agir sempre com a estratégia*: Concentrar esforços nas áreas que possam trazer mais benefícios; *Estabelecer comando firme*: É preciso muito esforço para mudar e contar com o apoio do cliente; *Estabelecer clima de mudança*: Concentrar esforços nos setores mais importantes da organização; *Dar informações convincentes*: Poucos estão preparados para mudanças. É necessária comunicação constante; *O cliente é a mola mestra*: O cliente é o aliado mais forte para a mudança. Ele precisa estar convencido; *Conhecer pessoas estratégicas*. Entender e atribuir prioridades às necessidades desses grupos; *Comunicar-se continuamente*: As mensagens têm que ser claras, entendidas e formarem credibilidade; *Reformular o sistema de medidas*: O sistema tem que ser coerente com as novas estratégias e objetivos; *Utilizar todos os recursos*: Aí, então, as ofertas de produtos e serviços, a estrutura, os processos, as tecnologias funcionando coordenadamente; *Ser audacioso*: Trabalhar para convencer. Permitir o abandono de formas anteriores e aceitar novas idéias; *Aproveitar a diversidade de recursos*: Estimular a formação de idéias entre minorias étnicas, mulheres, grupos de outros países a pensar em inovação; *Desenvolver novas capacidades na empresa*: Investir no capital humano em todos os níveis. Capacitar a tomada de decisão e a participação; *Planejar*: Impulsionar a mudança planejada. Que ações, que mudanças pretendidas; *Promover a integração de iniciativas*: Evitar iniciativas sem planejamento.

Caravantes<sup>65</sup>, já alertava, em 1977, do surgimento de uma nova teoria capaz de reconceituar os fenômenos dentro de uma forma global que, então, seria a Teoria dos Sistemas. O foco é que as organizações sejam vistas como sistemas abertos em busca da eficácia. Para o referido autor, a produtividade do indivíduo depende de “sua capacidade de incorporar novas teorias e conceitos apreendidos”. Vale destacar o pensamento de Caravantes, quando ele afirma que “a consciência de que a educação não é preparo para a vida, mas a própria vida em si..” (Caravantes, pág.34, 1977).

---

<sup>65</sup> CARAVANTES, Geraldo R. Administração por Objetivos: Uma abordagem sócio-técnica. Ed. McGrawhill. Porto Alegre, RS. 1977

Prefaciando o livro de Caravantes, assim se pronunciou Lopez<sup>66</sup>, então Diretor-Presidente da Fundação Getúlio Vargas:

*“De um lado, a moderna teoria administrativa, tanto sob a abordagem das ciências do comportamento, como da teoria geral de sistemas, ambas tão estimulantes do ponto de vista meramente especulativo – ainda não provocou complementação metodológica igualmente satisfatória. Em outras palavras, sua operacionalização está longe de apresentar o grau de acessibilidade e de aplicabilidade que possuía a teoria clássica (embora, muitas vezes, essas características da teoria clássica fossem ilusórias, visto que os resultados de sua aplicação ficavam muito aquém das expectativas).”* (Caravantes. Prefácio.1977)

Thompson e Van Houten<sup>67</sup> relacionam o comportamento como função ou resultado do processo de interação entre a pessoa e o meio ambiente que o cerca (Hinterland) e onde a pessoa “depois da primeira semana de vida é parcialmente um produto de aprendizagem”. Assim, para Thompson e Van Houten haveriam três estratégias de sistema aberto: o homem que recebe o input e reage e se posiciona proativamente; aquele que tem seus objetivos (ou aspirações) e tenta alcançá-los e; aquele que filtra o conteúdo adquirido e leva a conceber um quadro para ele real.

Para Caravantes, na realidade, o homem não seria capaz de processar todos estímulos (e informações), determinando por filtros pessoais (e internos) os inputs que mais aceita. O filtro primordialmente seria a cultura, entendida como as crenças, valores e técnicas para lidar com o ambiente. A cultura ensinaria para o cidadão o que é relevante ou irrelevante, aceitável ou não.

A leitura do livro leva à meditação sobre a importância da formação cultural do executivo (em nova proposta de estudo) para que se consiga introspectar, com abrangência e múltipla abertura de pensamento, como organizar novas empresas e entidades, no sentido lato de desenvolvimento econômico e social da sociedade humana. Como gerar e desenvolver a Gestão do Conhecimento é a meta perseguida.

---

<sup>66</sup> LOPEZ, Luiz Simões. in Caravantes, Geraldo R. Administração por Objetivos: Uma abordagem sócio-técnica. Ed. McGrawhill. Porto Alegre, RS. 1977

<sup>67</sup> THOMPSON & Van Houten in Caravantes, Geraldo R. Administração por Objetivos: Uma abordagem sócio-técnica. Ed. McGrawhill. Porto Alegre, RS. 1977

Ao se referir ao surgimento de um novo sistema organizacional, Toffler<sup>68</sup> tipificava como Adhocracia este novo modelo que desafiava a Burocracia.

Recorrendo a Quinn<sup>69</sup>, vamos observar que a proposta de reconceituação das competências nas organizações estarão intimamente relacionadas pelo ordenamento intelectual da própria empresa.

O referido autor afirma que a informação desestimula a Burocracia, a partir da valorização de quem faz coisas inovadoras e meritórias. Explica que a Adhocracia resulta da formação de equipe para resolver um problema particular. Essas equipes não se organizam de forma institucional e permanente na empresa, existem em forma de “ad hoc” e como unidades independentes, com pouca diferença de poder autoritário do cargo. Neste caso, a “gerência” subsiste como “facilitadora”. A cultura e os sistemas de valores compartilhados funcionarão como controles estratégicos.

O pensamento descrito no texto de Quinn vai em direção à valorização do mérito (meritocracia), o que implicaria em coragem e empenho da alta gerência em instituir o conhecimento como patamar da estrutura organizacional, sobrepondo-se a extensões burocráticas como a da autoridade do cargo, por aceitar o mérito em direção ao conhecimento inovador a ser promovido pela criação da Gestão do Conhecimento dentro da empresa.

Vemos, portanto, desenhado um quadro onde o indivíduo age sobre a organização e a organização age sobre o indivíduo.

Enquanto o poder weberiano de autoridade do cargo se dilui, dando espaço para a coordenação, a programação estratégica tem que se fortalecer para que a unidade de sua missão não se perca, implodida de dentro para fora.

São inúmeros os exemplos de empresas de certo ramo de atividade crescerem e evoluírem para outros ramos, principalmente seguindo opções mercadológicas que surgem no meio ambiente externo.

---

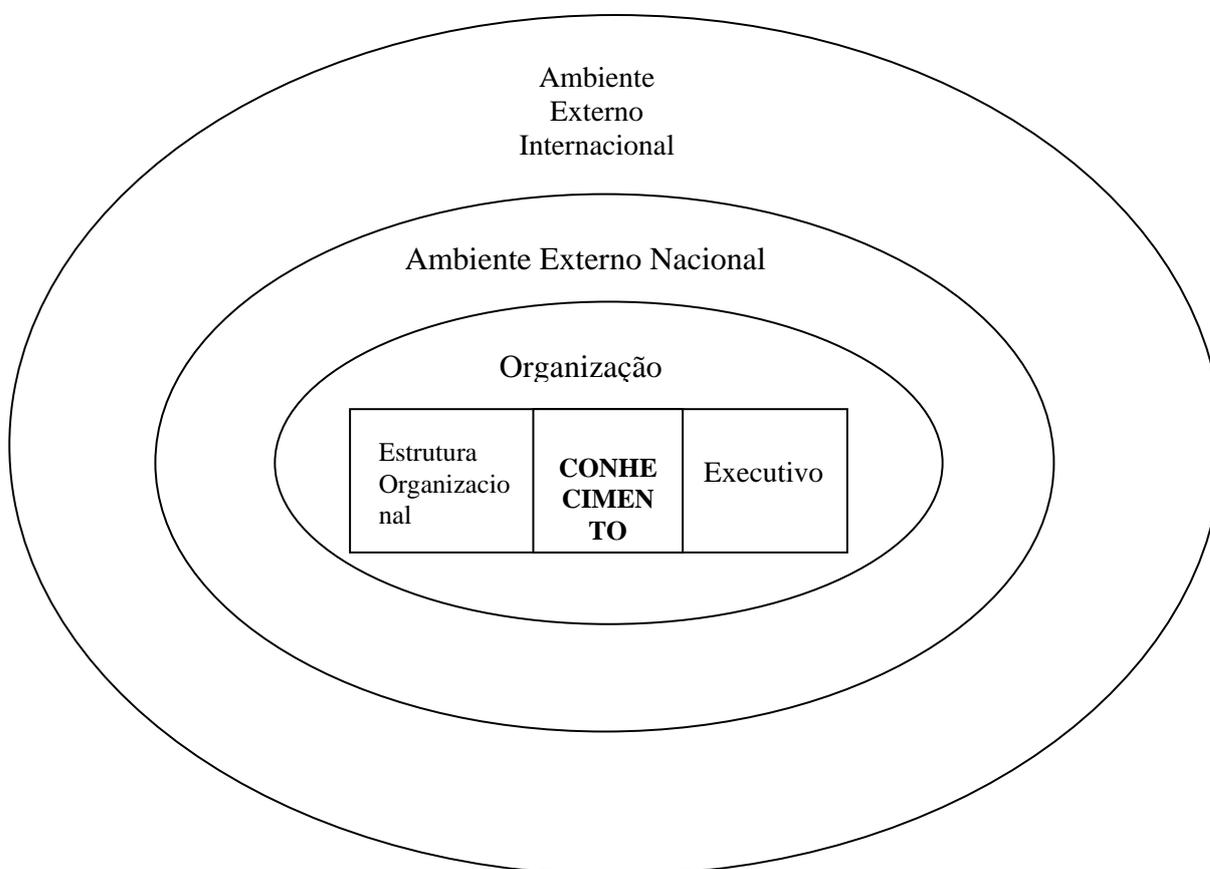
<sup>68</sup> TOFFLER, Alvin in Caravantes, Geraldo R. Administração por Objetivos: Uma abordagem sócio-técnica. Ed. McGrawhill. Porto Alegre, RS. 1977

<sup>69</sup> QUINN, James Brian in Inovação e Mudança. Unidades da Adhocracia. HSM Management. Pág.147. Publifolha, SP.

Segundo Moreira<sup>70</sup>, “a análise sistêmica emergente das últimas décadas, para análise do desempenho das organizações, obriga a relacionar muitas variáveis, não só nas suas relações diretas, imediatas e de ação, mas também nas relações indiretas, mediatas e de retroação”.

Para efeito deste trabalho, compreendemos as organizações como inseridas num sistema internacional. Entendemos, portanto, que a fórmula da organização do futuro (e presente) estaria, sob certo ângulo, envolvida em um sistema composto conforme a seguir:

**Figura 2. Influências à Gestão do Conhecimento - elaborada para este trabalho.**



Assim, atento à recomendação de que a organização é influenciada por uma rede de outras organizações, dividiu-se o conceito de ambiente externo em dois ciclos, por se entender hierarquicamente dependente a legislação e entidades nacionais que norteiam o comércio exterior brasileiro, sujeitos às regras emitidas pelos órgãos globalizantes, dentro das regulações acordadas com base em acordos, especialmente multilaterais.

<sup>70</sup> MOREIRA, Pedro Santos. Liderança e cultura de Rede em Portugal. pág. 44. Livros Horizonte, Lisboa, Portugal, 2007.

Para Albino e Martins<sup>71</sup>, “os homens do poder serão os detentores do conhecimento relativamente à evolução do mercado e da tecnologia”. A avaliação disso se daria em dois caminhos: como reage ao gestor a estrutura da organização; como o gestor reage à ação da estrutura da organização. Os autores entendem a empresa funcionando como um ser vivo e em permanente aprendizagem.

A construção do capital intelectual seria, então, a principal meta nas empresas e entidades, geradora do conhecimento acelerado e ouvindo do processo de evolução da ciência e tecnologia, expandindo-se na globalização das informações e do conhecimento.

Com a Missão da empresa ou entidade definida e elaborados seus objetivos estratégicos, o foco estaria concentrado na formação evolutiva do capital intelectual dentro da organização, capaz de digerir as pressões em torno do que se pretende alcançar, analisando de forma criativa, os caminhos a serem cursados para o sucesso da Missão.

Sobre o aspecto conceitual, o capital intelectual pode ser percebido pela influência alheia às propostas então de gestão dentro da organização. Itarni e Roehl<sup>72</sup> apresentaram, de forma pioneira, trabalho sobre o tema, aferindo essa influência do capital invisível sobre a gestão.

Fato é que os estudiosos da matéria reconhecem a competência de seus recursos humanos como a pedra de toque para evolução e desenvolvimento de sua organização. David Teece, economista e pesquisador da Universidade de Berkeley, ao compilar, em 1986, seus estudos e artigos no ensaio *Profiting from Thechnological Innovation*, já esclarecia a importância da organização do conhecimento para o desenvolvimento da organização e de suas relações comerciais<sup>73</sup>.

Em 1996, Sveiby publica artigo intitulado *What is knowledge Management?*<sup>74</sup>, onde apresenta o resultado de uma pesquisa sobre 40 iniciativas de gerenciamento de conhecimento que revelaram como empresas criaram valor a partir de ativos intangíveis. Neste trabalho, é abordada a influência do ambiente externo, do ambiente interno e da competência das pessoas.

---

<sup>71</sup> LOPES, Albino & MARTINS, A.Eduardo. Capital Intelectual - Um Ensaio de Classificação.

<sup>72</sup> Itarni, Hiroyuki & Roehl, Thomas. Mobilizing Invisible Assets. Harvard University Press.1980

<sup>73</sup> TEECE, David Teece. *Profiting from Technological Innovation*, Universidade de Berkeley, 1986.

<sup>74</sup> SVEIBY, Karl-Erik. What is Knowledge Management. 1997. Disponível em <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>

No livro *People Before Strategy*, Sveiby<sup>75</sup> volta a enfatizar a relevância do conhecimento como ativo intangível das organizações, a ser estimulado, vez que influi sobre o pensamento econômico e na administração das empresas.

Ao apresentar os dez fatores de sucesso da Ramboll Management, destaca que o foco nas pessoas foi o que efetivamente determinou a estratégia da empresa. A base, neste raciocínio, seria identificar as habilidades e competências, estimular o espírito empreendedor, abrir o campo intelectual de seu corpo de agentes, em contexto coordenado e apto à participação de todos em torno da missão pretendida.

Assim, as pessoas dentro da organização estariam abertas e devendo ser preparadas para procurar os estímulos e informações, cabendo à empresa ou entidade estimular sua participação intelectual, inclusive na revisão e adequação de sua Missão e Planejamento Estratégico. Para isso, a organização deveria fortalecer o acesso à discussão de que se entende relevante ou aceitável, frente ao quadro que surge a cada momento para a empresa ou entidade.

Compete, nesse sentido, ao estudo da estrutura organizacional definir o que se propõe implementar, se seus objetivos estão claros e inseridos no contexto de atualidade e apto a se reprogramar no tempo, sem perder o foco de sua missão.

A hipótese que se levanta é a da participação do executivo na estrutura da organização, medido isto através do incremento das relações comerciais como foco do propósito da estrutura da organização criada, em relação ao objetivo da instituição e sua missão.

A par de um mundo em mutação, com crescente aceleração de descobertas e cada vez mais interrelacionado, inclusive pela comunicação em tempo real, como explica Toffler<sup>76</sup>, a organização, até como forma de sobrevivência, deveria se organizar, em grande conglomerados, considerando o que vem sendo discutido pelos estudiosos de organização.

Em uma tentativa de ordenar essas idéias, agrupamos o que entendemos relevantes para caracterizar uma organização baseada na gestão do conhecimento e traçamos uma matriz identificando os itens realçados pelos autores estudados neste trabalho.

---

<sup>75</sup> SVEIBY, Karl-Erik & STOY, Leif. *People Before Strategy*. Ed. Ramboll Management. Copenhagen. 2007

<sup>76</sup> TOFFLER, Alvin & Heidi. *Criando uma nova Civilização*. Pág 79. Ed. Record. RJ. 1996

O quadro busca embasar a tentativa de focar o que cabe prioritariamente a cada uma das áreas de estudo da organização: a estrutura, o gerente e o executivo, observando então, como voltar-se à gestão do conhecimento, em termos de dimensões a serem consideradas ou montadas, como descrito no texto.

Para isso, o quadro a seguir busca manter a fidelidade da expressão usada por cada autor, exclusivamente dentro do material estudado, com pequenas adaptações de extensão, a fim de evitar interpretação distorcida.

**Quadro 3 - CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

DIMENSÕES PARA MUDANÇA	Alvin Toffler	Bartlet / Ghostal	Bil O'Brien	Caravantes	Chandler	Frederick Betz et alli	Ichak Adizes	Jack Welch	Jim Collins	Kotler	Lopes/ Martins	Peter Drucker	Prah alad	Price Waterhouse	Quinn	Roedel et alli	Senge	Sveiby	Thompson/ Van Houten	Tom Peters
Aprendizado constante		X		X		X	X	X		X	X	X					X			X
Coordenação Gerencial /Trabalho de Grupo		X	X		X	X		X		X		X		X	X		X			
Tensão criativa /Disposição p/ o impensado		X	X	X				X	X	X		X		X			X			X
Reorganização dos sistemas de recompensa							X					X								
Valorização sistêmica do conhecimento	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X			
Missão da empresa comprometida c/o ambiente interno e externo		X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X				X		
Organização do conhecimento /Ênfase nas comunicações abertas e alternativas/		X		X			X	X	X	X			X	X	X					
Influência externa e resposta a mercados		X						X		X	X		X	X			X	X	X	
Desregulamentação													X							X
Volatilidade/ Flexibilidade da organização							X		X				X	X						
Aprendizagem mundial	X	X		X						X		X		X			X			X
Mudança de comportamento	X		X	X		X			X	X		X		X					X	X
Habilidades interpessoais de aprendizagem			X	X			X	X		X		X				X	X			

X = Considerada a visão dos autores no material estudado.

Em complemento, portanto, foram agrupadas as dimensões consideradas e elaborado quadro simplificado que realça o que caberia à estrutura, aos dirigentes e aos executivos e servidores para garantir uma empresa voltada para o conhecimento e ciente das influências internas e externas:

**Quadro 4 – CONSOLIDAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

<b>DIMENSÕES PARA MUDANÇA</b>	<b><u>Estrutura:</u></b> visão sistêmica valorizada; missão comprometida com o ambiente externo e interno; ênfase na renovação do conhecimento. (a)	<b><u>Dirigentes:</u></b> reorganização sistêmica; desregulamentação; ênfase ao trabalho em grupo; aprendizado mundial; coordenação gerencial. (b)	<b><u>Executivos e servidores:</u></b> aprendizado constante; inovação e criatividade; desenvolvimento do comportamento social e habilidades interpessoais.(c)
<b>Alvin Toffler</b>	X	X	X
<b>Bartlet /Ghostal</b>	X	X	X
<b>Bil / O'Brien</b>		X	X
<b>Caravantes</b>	X		X
<b>Chandler</b>	X		X
<b>Frederick Betz et alli</b>	X	X	
<b>Ichak Adizes</b>	X	X	X
<b>Jack Welch</b>	X	X	X
<b>Jim Collins</b>	X		
<b>Kottler</b>	X	X	X
<b>Lopes</b>	X		
<b>Peter Drucker</b>	X	X	X
<b>Prahalad</b>	X	X	
<b>Price Waterhouse</b>	X	X	X
<b>Quinn</b>	X		
<b>Roedel et alli</b>	X		
<b>Senge</b>	X	X	X
<b>Sveiby</b>	X	X	X
<b>Thompson/ Van Houten</b>	X		
<b>Tom Peters</b>		X	X

a) Estrutura: valorizar a visão sistêmica, isto é, a estrutura deve ser modular, com flexibilidade para aceitação de mudanças; ter missão empresarial comprometida com o ambiente externo e interno, absorvendo influências de forma consciente; ter ênfase nas comunicações abertas, ou seja, facilitar a renovação do conhecimento.

b) Dirigentes: reorganizar a estrutura de forma sistêmica; desregulamentar, simplificando as ações e facilitando a flexibilização necessária; dar ênfase ao trabalho em grupo e ao aprendizado mundial, em resposta ao mercado, sob coordenação gerencial, valorizando o estímulo ao impensado.

c) Executivos e servidores: voltar-se para o aprendizado constante; dispor-se para a inovação e criatividade; desenvolver seu comportamento social e suas habilidades interpessoais.

Cabe ressaltar que todos os três segmentos referidos acima sofrem, como capitulado em todos os autores citados, a influência do ambiente externo, na mais elementar visão sistêmica.

Praticamente todos os autores citados partem da visão da estrutura para posteriormente contextualizar pontos que foram agrupados ou nos dirigentes ou nos demais executivos e servidores da organização.

Como se deduz, os autores citados que estudam a gestão do conhecimento colocam, então, em destaque três grandes áreas de intervenção e referência para se moldar uma organização voltada para a formação de inteligência comercial frente à ambiência em que se inclui e a cerca.

Na visão externa temos as pressões das grandes corporações cujos objetivos, certamente relacionados com a ampliação de sua participação no mercado. Esta ação pesa sobre o ambiente externo de cada país, atado a acordos e compromissos decorrentes de negociações macro e com peso variável pela própria suposição mercadológica.

Por dentro, a estrutura na forma de sua conceituação e formato, como explicitado pelos autores citados, vai permitir ou não, em variável escalar, a moldagem do pensamento criativo é do impensado.

O dirigente, em sua formação, precisa estar voltado para fora, para criação de condições de cunho participativo, de acesso à informação, com práticas que induzem ao corpo

funcional o trabalho em grupo e evolutivo, sem perda do pretendido pela empresa ou entidade, expresso em sua Missão.

Finalmente, quanto ao participante da organização, em todos os níveis, este terá seu desempenho em favor da empresa, capaz de voltar-se para o desenvolvimento da inteligência organizacional, se ele se posicionar estimulado ao seu próprio desenvolvimento, perceber a evolução do conhecimento e se postar aberto às inovações. Enfim, um agente de mudança da organização.

## Capítulo 2 - A Estrutura das Organizações de Comércio – Ambiente Externo

### 2.1 Os Organismos Internacionais Globalizantes

As conseqüências do quadro descrito no Capítulo 1 – A Estrutura Organizacional e seu impacto contextual nas organizações – induzem o presente trabalho a buscar melhor visualização do ambiente externo que influencia o desempenho das organizações. Foi conceituado que o executivo interfere na organização e a organização interfere no executivo, ambos sob a influência do meio ambiente externo à organização (Lopes, 2006).

Conforme Williamsom<sup>77</sup>, a burocracia tende a equalizar a informação na busca do equilíbrio das obrigações. Neste sentido, quando as obrigações a serem equilibradas ocorrem no ambiente econômico, o todo, definindo o “modus operandi” da organização em análise, leva a um ambiente internacional externo às empresas, por vezes distorcido pelas próprias características da construção e gerenciamento de organizações multinacionais e transnacionais, já apontadas por Barlett e Ghoshal<sup>78</sup>, visto no Capítulo 1.

Na presente dissertação, busca-se relatar os objetivos que se cristalizam na ambiência externa mais ampla, então expressos pelos órgãos internacionais que normatizam e estimulam o comércio internacional, que influem sobre aqueles que surgem da gestão interna no País, estes, portanto, cumpridores das regras internacionais, mas afeitos às necessidades nacionais. Ambas super estruturas influenciam a organização e a gestão das empresas e entidades e seu complexo interrelacionamento entre a estrutura e o gestor.

Como ensina Lopes<sup>79</sup> o trabalho dentro das organizações tem três significados: dirigir, conceber e executar. Tais atividades são influenciadas exatamente pelo fato de o recurso humano ser um sistema aberto, atuando sob a influência do meio ambiente e sujeito às normas e regulamentos que emanam das entidades que normatizam o seu campo de atuação na organização em que opera.

---

<sup>77</sup> WILLIANSON, Oliver E. apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. pág. 46-50. Qualitymark Ed. Ltda. RJ. 2004

<sup>78</sup> BARTLETT, C.A. e GOSHAL, S. apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. pág. 18. Qualitymark Ed. Ltda. RJ. 2004

<sup>79</sup> LOPES, Albino. Notas de aula do Mestrado, em 07 e 08.11.2008. ISCTE. Lisboa. Portugal

Desta forma, do geral para o particular, parte-se do estudo da influência externa sobre o comportamento da empresa, que ocupa espaço no mercado internacional, para reforçar a importância da gestão do conhecimento dentro das organizações e acomodar as forças externas com as internas, mas sem sentido evolucionar.

Neste contexto será dado destaque para a OMC - Organização Mundial do Comércio, como principal órgão regulatório do comércio e para a United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD, órgão globalizante vinculado à ONU, com o objetivo de promover a melhor integração dos países em desenvolvimento na economia global.

Visando melhor compreensão da formação e desenvolvimento dos órgãos globalizantes focados neste trabalho e da influência que o conhecimento por eles repassados para as demais organizações públicas e privadas voltadas para o comércio externo, foi feita abordagem contextual, com vistas a situar a evolução do quadro geral que induz às regras e estímulos ao comércio internacional.

### **2.1.1 Contextualização Histórica**

Segundo Toffler<sup>80</sup> (1994), o mundo passou por três grandes momentos, onde inovações tecnológicas fundamentais modificaram o comportamento sócio-econômico da humanidade, provocando novas organizações sociais. Estes três momentos seriam descritos por Toffler como 3 ondas em que o mundo é arrastado para novas realidades e para se adaptar a isso, se reorganiza.

A primeira fase estaria ligada ao domínio da agricultura pelo homem. Sem dúvida, o domínio da produção de subsistência garantia ao ser humano um futuro certo para o qual ele poderia se planejar. A espera pela safra obrigou o homem a mudar seus hábitos e reorganizar a sociedade, não mais em grupos nômades, mas em grupos que, ao se fixarem à terra, tinham necessidade de estruturas formais, com autoridade e responsabilidade definidas, com delegação de poderes e hierarquia. Os participantes do grupo não abandonavam mais o grupo com a facilidade dos nômades.

Era necessário dar ordem nos recursos materiais, financeiros e humanos, para que os planos tenham curso.

---

<sup>80</sup> TOFFLER, Alvin e Heidi. Criando um nova civilização. Ed. Record. SP. 1994

O desenvolvimento da organização agrária, ao evoluir para a formação dos feudos, consagrava uma estrutura organizacional baseada na propriedade privada, representada por um senhor feudal, dono de tudo.

Nesta primeira fase, conforme Huberman<sup>81</sup> o grande gerador de riqueza e poder era a propriedade da terra, o que levou a um fortalecimento exacerbado dos senhores feudais, líderes das organizações vigentes. Tudo era definido pelo senhor feudal, que definia a organização. Por outro lado, ele era influenciado pelos habitantes do seu feudo (familiares e vassallos), sob sua absoluta liderança. Entretanto, na medida em que os vassallos passaram a buscar novas soluções de produção (artesanato), os feudos passaram por transformações, que os levaram à emergência do Estado moderno no seu perfil nacional. Esta nova organização, segundo Olsson<sup>82</sup>, que fundamentou seus estudos em Karr<sup>83</sup>, tem como base :

*a escola do pensamento utópico na política, que remonta à destruição do sistema medieval, que pressupunha uma ética universal e um sistema político universal baseado na autoridade divina Essa primeira aproximação revela uma coincidência entre essa escola e a emergência das relações internacionais, no seu sentido não-global...., funda-se na idéia de uma lei natural derivada da razão individual...” (Olsson, pág.51 e 52, 2003).*

Entretanto, mesmo esta organização que, embora conduzida ainda por um único líder, baseado na autoridade divina, o soberano, passava a sofrer, sofria influência dos atores internos, quais sejam os nobres, o clero e os burgueses. As organizações se modificavam.

Com o advento da Revolução Industrial, o mundo entra na segunda onda. A principal riqueza deixava de ser a terra e passava a ser os fatores de produção. A indústria, produzindo em série, gerava a necessidade da ampliação de mercados compradores e não apenas fontes de abastecimento. Intensifica-se a revisão da idéia de soberania e a visão colonialista de ocupação de territórios cede espaço à necessária formação e ocupação de mercados.

Pires e Marinho<sup>84</sup>, lembram que a Inglaterra saiu na frente no processo de industrialização, seguida por outros países, como França, Alemanha e Itália, que perceberam a necessidade de formação de mercados consumidores. As visões liberais européias se manifestam, seja pelo apoio à liberdade das colônias então existentes nas Américas

---

<sup>81</sup> HUBERMAN, Leo. Historia da Riqueza do Homem. Ed. LTC

<sup>82</sup> OLSSON, Giovanni. Relações internacionais e seus atores na era da globalização. Ed. Juruá, Curitiba.PR, 2003

<sup>83</sup> KARR, Edward Hallett. apud in Olsson, Giovanni. Relações internacionais e seus atores na era da globalização. Ed. Juruá. Curitiba.PR, 2003

<sup>84</sup> PIRES, Jovelino & MARINHO, Mônica. Comércio Exterior: Teoria e Prática no Brasil. Ed. Aduaneiras. SP. 2002

(pertencentes a Portugal e Espanha), seja pela libertação da escravatura. Podemos perceber que o valor social da iniciativa vinha ao encontro da necessidade do mercado, que precisava de gente que comprasse (demanda) para absorver o potencial de produção (oferta). Era necessário que os agentes econômicos fossem ativos não somente na Europa. A formação de mercados para os produtos industrializados nasce sob o discurso liberal e o apoio de capitais estrangeiros.

Segundo Karr<sup>85</sup>, o capitalismo industrial e o sistema de classes tornaram-se a estrutura social predominante, tendo como base a atenuação da competição por mercados, vez que surgiam novos mercados; o adiamento da luta de classes, vez foram criados alguns benefícios ao trabalhador; e a criação de um ambiente favorável, gerador de bem-estar no presente e confiança no futuro. Era o idealismo utópico do início do Século XX.

Como cita Toffler (1994):

*“Na Segunda Onda, ou sociedade de chaminés, uma injeção de capital ou o aumento do poder aquisitivo dos consumidores podia estimular a economia a gerar empregos.”*(Toffler, Alvin & Heidi, pág.64.1994)

Entretanto, o desenvolvimento industrial, em especial na Europa, levou à continuidade da necessidade de novos mercados. Novamente a Lei da Oferta e da Demanda atuava. Na medida em que a produção (inclusive com maior produtividade) crescia, era necessário estimular o crescimento da demanda. Ainda, segundo Karr, o esforço da Liga das Nações na tentativa de “transplante do racionalismo democrático da esfera nacional para a internacional”, foi a instituição mais atingida.

Assim, o mundo, que costumava resolver seus problemas com guerras, enfrentou, no início do século XX, a 1ª. Guerra Mundial, com o envolvimento direto e indireto dos países num conflito por mercados.

O fortalecimento de países periféricos, como provedores de bens aos países então líderes econômicos, deu aos EUA a oportunidade de fortalecer sua indústria, tornando-se o principal fornecedor mundial de bens e financiamentos, no período.

---

<sup>85</sup> KARR, Edward Hallett. apud in Olsson, Giovanni. Relações internacionais e seus atores na era da globalização. Ed. Juruá. Curitiba.PR, 2003

Por outro lado, o mundo se dividia política e economicamente entre o capitalismo e o comunismo, a partir de 1917. A consequência foi uma importante alteração do quadro geoeconômico, onde os EUA se fortalecem com base em importante parque industrial.

Delineava-se uma nova forma de organização mundial, baseada em 2 organizações sócio-econômicas distintas: o mundo passava a ter 2 estruturas de mercado, atrelados a sistemas políticos e econômicos com diferenças fundamentais: Economia Planificada (comunismo) e Economia de Mercado (capitalismo).

Apesar do sistema capitalista prever a menor ingerência do governo, a visão macroeconômica dos mercados ganhou força a partir da Grande Crise Econômica de 1929, com a identificação da crise de superprodução pelo *crash* da Bolsa de Nova York. A produção e produtividade dos EUA obtida durante o período de guerra, continuava crescendo, independentemente do fato de os principais compradores não estarem mais impedidos de produzir. A retomada da economia, em especial nos países europeus, somada à produção americana, levou a uma crise de superprodução de bens, e o mundo sofreu as consequências da recessão norte-americana. O comércio internacional foi reduzido em mais de 50%. As trocas mundiais que, em 1929, tinham atingido US\$ 56 bilhões, em 1932 ficaram restritas a US\$ 21,8 bilhões. Além disso, as economias nacionais se viam diante da necessidade de alternar sua visão liberal à necessidade de proteção da indústria e do emprego locais. Segue-se a uma nova disputa de mercados: a Segunda Guerra Mundial.

Ao final do novo conflito, o fortalecimento dos EUA como provedor de bens e financiamentos, assumindo a liderança econômica, fez com que o mundo compreendesse que era necessária uma nova forma de direcionamento de mercados. Afinal, os conflitos sucessivos não garantiram uma melhor distribuição de mercados.

O envolvimento dos diversos países nas duas guerras e a certeza de que a guerra, conduzida daquela forma não seria a solução para a ampliação de mercados e, portanto, para a economia, torna-se clara, principalmente para os países que, anteriormente líderes absolutos, como Inglaterra, França e Alemanha, perderam sua hegemonia e tiveram suas economias destroçadas pelas guerras sucessivas.

Em reunião, em Londres, no Palácio de St. James, em junho de 1941, quando Londres abrigava nove governos exilados, uma preocupação era evidente:

“Would we win only to live in dread of yet another war? Should we not define some purpose more creative than military victory? Is it not possible to shape a better life for all countries and peoples and cut the causes of war at their roots?” (ONU, 2005, disponível em <http://www.un.org/aboutun/charter/history/index.shtml> <sup>86</sup>)

O resultado desta reunião foi a Declaração de St. James, que incluía três compromissos:

- 1. A continuidade ao combate à opressão alemã ou italiana, até que a vitória esteja garantida, e se ajudar mutuamente neste esforço no máximo de suas respectivas capacidades;*
- 2. Não pode haver paz e prosperidade enquanto existirem povos livres coagidos pela violência e submetidos à dominação da Alemanha ou por países a ela associados, ou vivendo sob a ameaça de tal coerção.*
- 3. A única base verdadeira para a paz duradoura é o desejo de cooperação entre os povos livres em um mundo em que, livres da ameaça de agressores, todos possam apreciar a segurança econômica e social; e isto é a intenção de trabalharem juntos, e com outros povos livres, na paz ou na guerra, para este fim.*

Podemos perceber que o mundo clamava por uma nova forma de organização econômico-social, que pudesse garantir a paz.

O primeiro passo nesta direção foi dado mesmo antes do final da 2ª. Guerra. EUA, URSS, Grã-Bretanha e China uniram-se, pela Carta do Atlântico, em 14 de agosto de 1941, para o combate à Alemanha, Itália e Japão, conhecidos com o eixo. Este documento marca o início de uma mudança organizacional do mundo. A visão nacional dá lugar à criação de organizações supranacionais, voltadas para os interesses de todos, resultado de negociações multilaterais, na busca da segurança e da paz do mundo. Apesar de o objetivo máximo ser a paz, na cláusula 5ª da Carta do Atlântico, era clara a preocupação entre todas as nações no campo econômico e social.<sup>87</sup>

“Fifth, they desire to bring about the fullest collaboration between all nations in the economic field with the object of securing, for all, improved labor standards, economic advancement and social security;”(Carta do Atlântico. disponível em <http://www.internet-esq.com/ussaugusta/atlantic1.htm>)

---

<sup>86</sup> ONU. Organização das Nações Unidas. History of the Charter of United Nations. Prepared for the Internet by the UN Web Services Section, DPI © United Nations, 2005-2006. Disponível em <http://www.un.org/aboutun/charter/history/index.shtml>, consultado em 10.03.2008

<sup>87</sup> Carta do Atlântico. Disponível em <http://www.internet-esq.com/ussaugusta/atlantic1.htm>

Ao final do conflito, os países signatários da Carta do Atlântico e a França, propuseram a Carta das Nações Unidas, o que deu a estes cinco países o poder de veto na criação do Conselho de Segurança da ONU. Em 01 de janeiro de 1942, representantes de 26 nações se aliaram aos 4 signatários da Carta do Atlântico, assinando a Declaração das Nações Unidas.<sup>88</sup>

Em 1944, quando já se percebia a supremacia dos aliados sobre o eixo, é convocada nova reunião dos países aliados, na cidade de Bretton Woods, New Hampshire, USA. Desta vez, buscava-se mais claramente a organização do sistema capitalista e da economia mundial, visando o respaldo à paz. O pensamento político e os fortes interesses econômicos de então, levaram à construção de regras e instituições para gerenciamento de uma nova ordem capitalista internacional, conhecida como Sistema de Bretton Woods (SBW).

O SBW tinha como fundamentos: liberalização do comércio internacional, em bases multilaterais; maior liberdade para a movimentação de capitais; e regime de taxa de câmbio fixo.<sup>89</sup>

Na reunião de Bretton Woods foram criados 3 organismos internacionais globalizantes, com o objetivo de organizar a economia mundial com base em negociações internacionais multilaterais (Thorstensen)<sup>90</sup>:

- Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (que mais tarde ficou conhecido como Banco Mundial), com o objetivo de financiar a reconstrução dos países combalidos pela guerra e, posteriormente, o desenvolvimento dos países em geral;
- Fundo Monetário Internacional – FMI, visando auxiliar países com problemas no Balanço de Pagamentos e, mais tarde, na orientação das finanças internacionais.
- Organização Internacional do Comércio – OIC, que deveria promover e supervisionar o comércio internacional, sob os princípios do liberalismo e do multilateralismo. Este organismo não foi implementado, como veremos a seguir.

---

<sup>88</sup> *Basic Facts - About the United Nations United Nations Publication Sales No. E.04.I.7.* Disponível em <http://www.un.org/aboutun/unhistory/> Consultado em 10.03.2008.

<sup>89</sup> GILPIN, Robert. O desafio do capitalismo global. Tradução de Clóvis Marque. Ed. Record. Rio de Janeiro.2004

<sup>90</sup> Thorstensen, Vera – OMC- Organização Mundial do Comércio: As regras do comércio internacional e a nova rodada de negociações multilaterais. 2ª. Ed. Ed. Aduaneiras. São Paulo. 2005

Dentro deste contexto, os países passaram a organizar institucionalmente suas economias, não mais como um mercado fechado, preocupados apenas com as estruturas de mercado doméstico. A economia passou a ter influência maior do Estado como regulador das atividades econômicas, criando meios de medir e avaliar as atividades desenvolvidas pela sociedade.

Conforme Rossetti<sup>91</sup>, a Contabilidade Social ou Nacional foi criada sob a orientação do Fundo Monetário Internacional e registra, em termos quantitativos, o desempenho global de uma Economia. A Contabilidade Nacional se insere na abordagem macroeconômica, dando subsídios à análise do conjunto da Economia de uma sociedade nacional.

Segundo Thorstensen<sup>92</sup>, a multilateralidade das regras, negociadas pelos governos nacionais, permite uma aproximação dos interesses entre as nações. A partir dos acordos internacionais negociados, os Estados cedem parte de sua soberania no estabelecimento de regras que poderão gerar benefícios para os seus cidadãos. A criação de 3 órgãos voltados para a economia tornava clara a percepção de que os problemas econômicos influem diretamente nas relações entre os países.

Como vemos, apesar da predominância da visão bélica das relações internacionais, à época, foi criado o Sistema Bretton Woods para desobstruir as vias de intercâmbio comercial, promover a regulamentação do comércio internacional e facilitar o processo de equilíbrio dos países. Era necessária a busca de soluções negociadas para garantir a paz.

Conforme Olsson, o paradigma idealista dava lugar ao paradigma realista, com a busca de um equilíbrio de poder *“capaz de harmonizar os interesses internacionais, antagônicos e complexos”* (pág. 60).

Assim, quando na Conferência das Nações Unidas, em São Francisco, em 26 de junho de 1945, representantes de 50 países encontraram-se para a assinatura do tratado que daria origem à uma organização internacional para a paz, a organização econômica sob o Sistema Bretton Woods, já estava decidida. A ratificação do tratado pela maioria dos países permitiu a criação, em 24 de outubro de 1945, da ONU – Organização das Nações Unidas.

---

<sup>91</sup> ROSSETTI, José Paschoal. Contabilidade Nacional, Uma Abordagem Introdutória. Ed. Atlas. 3ª. Edição. 1982

<sup>92</sup> Thorstensen, Vera – OMC- Organização Mundial do Comércio: As regras do comércio internacional e a nova rodada de negociações multilaterais. 2ª. Ed. Ed. Aduaneiras. São Paulo. 2005

Fato é que o mundo se organizou através de normas e instituições que regem as relações dos países e de suas instituições nacionais oficiais que, por sua vez, regulam a ação das empresas e entidades não governamentais, em especial as privadas.

### 2.1.2 Multilateralidade e Regras Supranacionais

*“Os fenômenos econômicos não são forças cegas, mas que podem ser forças orientadas e medidas, e sobretudo onde reina a organização reina o verdadeiro poder”.*<sup>93</sup>

Como visto, para gerar novos mercados e evitar novas guerras era necessário o estímulo ao desenvolvimento das nações e a um equilíbrio sócio-econômico. O estímulo ao comércio, como gerador de emprego e renda, poderia evitar que razões econômicas sejam escamoteadas em razões políticas, religiosas, raciais e outras, que servem de estopim para novos conflitos. Assim, a criação da OIC – Organização Internacional do Comércio, tinha como principal objetivo a liberalização e ampliação do comércio entre os países.

Como destaca Coutinho<sup>94</sup>, surgem novos entendimentos como o de que o protecionismo de mercado é tão pernicioso quanto erva daninha.

A criação da ONU – Organização das Nações Unidas, em 1945, naturalmente tinha como principal objetivo a paz mundial e, para isso, alguns pilares eram básicos, a começar pelo direito à liberdade. Assim, o órgão apoiou a independência de mais de 80 nações. Além disso, muitos Estados se associaram politicamente a outros, sem violência (exemplo Guiana Francesa), o que acabava por facilitar o comércio mundial, pela eliminação dos “intermediários oficiais”.

Paralelamente, passa-se a delinear a bipolarização em torno de EUA e Rússia, com o mundo se dividindo entre o Capitalismo e o Comunismo. Esta ameaça latente de conflito entre as duas potências se agrava a partir da década de 60, o que deixava clara a necessidade de manutenção da paz global. As economias comunistas, de influência marxista, e visão de esquerda, entendiam que:

*“o capitalismo cria desigualdades econômicas e exige uma divisão do trabalho que implica desigualdade. A democracia liberal continuaria a reconhecer pessoas iguais de forma desigual!” (Larrañaga, 2004, pág.177)*

---

<sup>93</sup> Jean Monnet – 1º presidente do CECA – Acordo do Carvão e do Aço – [www.jeanmonnet.net](http://www.jeanmonnet.net). Acesso em 22.04.2008

<sup>94</sup> COUTINHO, Dirceu M. Globalizantes e Globalizados. Pág. 36. Ed. Aduaneiras. SP. 2003

Com isso, os esforços para organização econômica do planeta, através do Sistema Bretton Woods, envolviam apenas países capitalistas, voltados para o comércio e ampliação de mercados.

Como visto, a economia e a disputa de mercados influenciavam diretamente a paz. Apesar do Sistema Bretton Woods regulamentar o comércio e as finanças internacionais apenas dos países capitalistas, a ONU acompanhava o desenvolvimento econômico mundial, tendo em sua estrutura Comissões Econômicas Regionais, como a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe – CEPAL, que estudam o desenvolvimento econômico dos países.

Mais tarde, ainda com o objetivo de buscar o equilíbrio das nações, a partir do desenvolvimento sustentado e a intensificação do comércio internacional, para melhor distribuição de riqueza e produção e o menor desnível entre eles, foram criados outros organismos vinculados à ONU, dentre eles cabe destaque a UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, como veremos adiante.

### **2.1.3 A influência dos Organismos Globalizantes sobre o Comércio Internacional e a Gestão do Conhecimento Competitivo**

Com o objetivo de compreendermos melhor a influência dos organismos globalizantes sobre o comércio, destacamos a OMC – Organização Mundial do Comércio e a UNCTAD- Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (*United Nations Conference on Trade and Development* )

#### **a) OMC – Organização Mundial do Comércio.**

O conceito de Kant de liberdade como a “faculdade de não obedecer outras leis externas senão aquelas às quais eu pude dar minha anuência”<sup>95</sup> , faz com que se tenha uma maior atenção quanto à aplicação das normas e transmissão dos conhecimentos entre os países partícipes das organizações internacionais.

Conforme Brigagão<sup>96</sup> (2001), a estrutura internacionalizada já passava a ser percebida a partir do século XIX, tendo como exemplos relevantes a criação da Comissão Central para

---

<sup>95</sup> KANT. Pela Paz Perpétua. Apud in Larrañaga, Felix Alfredo. Introdução às Relações Internacionais. Ed. Aduaneiras. 2004

<sup>96</sup> BRIGAGÃO, Clovis. Estratégias de Negociações Internacionais. Ed. Aeroplano/FAPERJ-Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro. RJ.2001 – ISBN 85-86579-26-2.

Navegação do Reno, em 1815, a Liga das Nações e a Organização Internacional do Trabalho, ao final da 1ª. Guerra Mundial e a Organização das Nações Unidas, com suas agências, ao final da 2ª. Guerra Mundial (1945).

*“ Il n’y aura pas de paix en Europe si les Etats se reconstituent sur une base de souveraineté nationale, avec ce que cela entraîne de politique de prestige et de protection économique (...) Les pays d’Europe sont trop étroits pour assurer à leurs peuples la prospérité et les développements sociaux indispensables. Cela suppose que les Etats d’Europe se forment en une fédération ou en une entité européenne qui en fasse une unité économique commune.”<sup>97</sup>*

No âmbito comercial, entretanto, segundo Pires & Marinho (2002), a proposição pioneira, com base burocrática, de regular o comércio internacional deu-se com a proposta de criação da OIC – Organização Internacional do Comércio, como parte dos resultados da já referida reunião de Bretton Woods.

O mundo compreendera com a crise de 1929, a necessidade de impulsionar os mercados pela liberalização do comércio. Neste contexto, foi elaborado o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (General Agreement on Tariff and Trade -GATT), que deveria servir como base normativa para as negociações, na busca da redução das barreiras ao comércio internacional. Em razão da não implementação da OIC, em vista de os EUA não homologarem o acordo dentro do prazo concedido, o GATT passou a ser a única referência regulamentar (por mais de 40 anos) das relações comerciais entre os países, até a criação da OMC – Organização Mundial de Comércio, em 1995.

Para Thorstensen, as negociações da Rodada do Uruguai (1986-1993), indicavam a necessidade de renovação e fortalecimento da estrutura reguladora do GATT, sendo decidida a criação de uma estrutura organizacional formal, com características institucionais que pudesse dar suporte à implementação dos acordos multilaterais vinculantes e ao compromisso dos países em internarem as regras deles provenientes. Os países, membros da OMC se comprometem, portanto, a acatar regras de comércio, em hierarquia superior às regras nacionais, mudando sua legislação, quando necessário.

A OMC, criada em 1995, absorveu e consolidou as regras do GATT, negociadas até então, transformando-as no chamado GATT 94, acordo que agrega um conjunto de acordos para regulamentação do comércio de bens tangíveis, no âmbito da OMC.

---

<sup>97</sup> MONET, Jean. Frase atribuída ao autor e publicada no site <http://www.jeanmonnet.net/main1.html>

Em consulta ao site oficial da OMC - <http://www.wto.org> -, percebemos que o organismo se comporta como um regulador do comércio mundial e um fórum de negociações para acordos entre governos, no que tange à disputas comerciais tendo como objetivo principal a liberalização do comércio, o que caracteriza o organismo como de especial influência no comércio internacional e conseqüente desenvolvimento econômico das nações. Neste sentido, cabe ao site da organização uma definição pitoresca que alerta para o fato de o organismo ser um balizador do processo, sendo necessária a participação dos países membros.

*There are a number of ways of looking at the WTO. It's an organization for liberalizing trade. It's a forum for governments to negotiate trade agreements. It's a place for them to settle trade disputes. It operates a system of trade rules. (But it's not Superman, just in case anyone thought it could solve — or cause — all the world's problems!)*<sup>98</sup>

Para a formação da OMC e considerando os novos interesses econômicos do mundo, que em 1995 já não se limitavam ao comércio de bens tangíveis, foram criados: o Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços – GATS (General Agreement on Tariff in Service) e o Acordo de Propriedade Intelectual – TRIPS (Trade-related Aspects of Intellectual Property Rights). Além disso foram criados um mecanismo de acompanhamento das normas e procedimentos comerciais dos países e um mecanismo de solução de controvérsias.

A OMC manteve ainda a mesma filosofia do GATT, tendo como base a liberação do comércio, entendida como:

*“ um país pode prosperar quando se dedica a produzir o que tem condições de produzir melhor. As empresas se beneficiam de um mercado que lhe permita operar em larga escala e atingindo grande número de clientes”.*<sup>99</sup>

A OMC só admite que os países protejam suas produções com a imposição de tarifas de importação (imposto de importação), que devem ser decrescentes no tempo, numa visão de troca de protecionismo por competitividade. Sem força armada, a OMC mantém sua disciplina pela ingerência normativa e aceitação tácita dos países aderentes. Os compromissos multilaterais garantem que as regras da OMC sejam assumidas pelas organizações oficiais nacionais que, por sua vez, repassam, por suas regulações, as regras e orientações internacionais para sua sociedade.

---

<sup>98</sup> OMC - [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatise/tif\\_e/fact1\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatise/tif_e/fact1_e.htm), consultado em 28.06.2008.

<sup>99</sup>WTO – [www.wto.org](http://www.wto.org). acessado em julho de 2008

Fato é que o mundo se organizou através de normas e instituições que regem as relações dos países e de suas instituições nacionais oficiais que, por sua vez, regulam a ação das empresas e entidades não governamentais, em especial as privadas.

É importante ressaltar que, sob a visão macroeconômica, as discussões comerciais, antes voltadas exclusivamente para o comércio de mercadorias, passam a englobar novos temas como: serviços e tecnologia; investimentos; integração regional; acesso a mercados x barreiras não tarifárias; propriedade intelectual; meio ambiente, e outros. A partir da criação da OMC, percebe-se a preocupação com os ativos intangíveis das empresas, seja na forma de serviços ou na forma de conhecimento.

Neste sentido, a OMC, ao incluir os novos acordos (Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços – GATS (General Agreement on Tariff in Service) e o Acordo de Propriedade Intelectual – TRIPS (Trade-related Aspects of Intellectual Property Rights) na agenda multilateral de negociações, estava reconhecendo a importância dos bens intangíveis, em especial o conhecimento, como ativo mensurável, comerciável e fundamental para o desenvolvimento da economia e do comércio mundiais. A criação da OMC corroborou o entendimento da importância do conhecimento para o comércio mundial, conforme já discutido pelos vários acadêmicos estudados no capítulo 1.

Cabe, ainda, lembrarmos a base normativa de que se reveste a OMC. Suas regras multilaterais devem ser internadas por todos os países membros, conforme a própria definição do órgão publicada em seu site oficial

*The World Trade Organization (WTO) is the only global international organization **dealing with the rules of trade between nations**. At its heart are the WTO agreements, negotiated and signed by the bulk of the world's trading nations and ratified in their parliaments. The goal is to help producers of goods and services, exporters, and importers conduct their business. (grifo nosso)<sup>100</sup>*

Apesar de as regras serem negociadas entre os países, a OMC, como organização externa, acaba por influenciar enormemente em todas as organizações públicas ou privadas dos países membros. Ou seja, a OMC interfere diretamente nos mercados, embora sob a concordância de seus governos, se contrapondo ao conceito de Neoliberalismo que, para Démil e Lévy, acelera a mundialização dos negócios, o que seria o principal objetivo da OMC.

---

<sup>100</sup> WTO – [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/whatis\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm)

*“A mundialização é um processo muito antigo que Marx havia identificado como uma grande tendência do capitalismo (a construção do mercado mundial). A progressão das trocas, o fluxo dos capitais e a exploração global (do mundo) não são invenções do neoliberalismo. A etapa atual se caracteriza pelo crescimento das operações de troca e dos fluxos internacionais de capitais, a expansão das sociedades multinacionais e um novo papel das instituições financeiras internacionais (Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, etc.)” (Duménil e Lévy, 2003, p. 28-29).*

É importante ressaltar que as regras da OMC, embora liberalizantes, podem também ser percebidas como limitantes do comércio, em determinados momentos, para determinados mercados, como no exemplo dos produtos têxteis e agrícolas.

No que tange à gestão do conhecimento no comércio exterior, a importância do Acordo de Propriedade Intelectual – TRIPS (Trade-related Aspects of Intellectual Property Rights) é bastante relevante. As regras de comércio referentes à propriedade intelectual são negociadas no âmbito do Conselho de TRIPS, formado pelo Comitê de Facilitação de Negócios, que trabalha em conjunto com diversas áreas da OMC, em especial no que se refere ao comércio eletrônico.

Os países desenvolvidos, em especial os EUA, maiores detentores de novos conhecimentos patenteados, têm pressionado muito os países em desenvolvimento para melhor aplicarem as regras do acordo TRIPS. Se por um lado tal medida visa a proteção e estímulo ao investimento em inovação pelas empresas privadas, por outro lado pode corresponder a uma barreira ao desenvolvimento, visto que nem todos podem ter acesso aos novos conhecimentos.

No Brasil, as regras do TRIPS foram internadas pela Lei nº 9279/96, que regula os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.

O órgão nacional responsável pela aplicação dessa lei é o INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual, subordinado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC.

No que se refere à proteção de invenções e modelos de utilidade<sup>101</sup>, são concedidas patentes de reconhecimento de propriedade e direitos de uso, por meio de patentes.

O INPI define<sup>102</sup>:

*Patente é um título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgados pelo Estado aos inventores ou autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação.”* ([http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta\\_oquee](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta_oquee))

Para que não haja distorções na filosofia liberalizante do comércio adotada pela OMC, o órgão regulamenta o Sistema de Defesa Comercial, composto por 3 acordos<sup>103</sup>: **Acordo Anti-Dumping (AAD)**, que visa inibir e anular os danos causados pela prática do dumping definido como a introdução de um bem no mercado de outro país a preço inferior ao valor normal de venda no mercado interno do país exportador; o **Acordo sobre Subsídios e Medidas Compensatórias (ASMC)**, que define subsídio como a concessão de um benefício pelo governo que permite, em casos específicos que a empresa do país que concede o benefício possa vender seus produtos abaixo do valor normal de venda em seu mercado. Nestes dois casos, o dano à produção nacional, causada por estas situações, caracteriza uma prática desleal de comércio, condenada pelas regras internacionais. Além disso, a importação de quantidade significativa de um determinado bem, também permite que o país defenda sua produção, com base no **Acordo sobre Salvaguardas**, medida de defesa comercial, de caráter temporário, que tem como principal objetivo permitir que a produção doméstica se ajuste, aumentando a sua competitividade. Nos três casos, Dumping, Subsídio ou Salvaguarda, as regras internacionais de comércio, negociadas na OMC e impostas pelos acordos assinados pelos governos, permite que as produções nacionais sejam protegidas de distorções comerciais, como a vantagem que as empresas de países mais ricos possam ter por subsídios contra os quais os países mais pobres não poderiam recompensar suas empresas.

Podemos perceber, pelo acompanhamento do julgamento e implementação de várias decisões da OMC, que as regras relativas à Defesa Comercial contra práticas desleais de comércio e ao Acordo de Barreiras Técnicas nem sempre cumprem seu papel. Pendências como as que envolvem os subsídios agrícolas também se apresentam como prejudiciais ao

---

<sup>101</sup> Modelo de Utilidade – nova forma ou disposição obtidas ou introduzidas em objetos conhecidos, que se prestem a um trabalho ou uso prático.

<sup>102</sup> INPI-Instituto Nacional de Propriedade Industrial. ([http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta\\_oquee](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta_oquee))

<sup>103</sup> WTO – World Trade Organization - <http://www.wto.org>

bom desempenho do comércio e ao desenvolvimento do conhecimento competitivo de maneira mais igualitária, vez que os instrumentos regulatórios não têm apresentado os efeitos desejados, em especial quanto à indispensável redução de subsídios agrícolas, que induzem à distorção de preços no mercado internacional destes produtos, bem como quanto à tolerância a barreiras comerciais, travestidas de barreiras técnicas, adotadas, em especial por países desenvolvidos.

O conjunto de normas e concessões tarifárias estabelecido na OMC é periodicamente alterado como resultado das chamadas Rodadas de Negociação<sup>104</sup>. Tal prática de negociações deve alcançar todos os temas que precisam ser revistos e aprimorados. A atual Rodada de Negociações foi iniciada em 2001, em Doha-Qatar, até meados de 2009 não havia conseguido conclusão satisfatórias nos temas em aprimoramento.

A democratização do conhecimento, através da Internet e principalmente do site oficial da OMC, em especial pela possibilidade de acompanhamento dos processos e das negociações, tem permitido melhor acompanhamento da evolução das negociações inclusive por países de menor desenvolvimento econômico, que anteriormente dependiam de maiores recursos para viajar e obter acesso às informações em tempo hábil para influir em qualquer das decisões.

Apesar de suas diferenças de interesses, os países em desenvolvimento se organizaram em torno do chamado G-20, grupo de 20 países, que inclui o Brasil, África do Sul, China, Índia, entre outros. O G-20 tem como objetivo o equilíbrio das negociações multilaterais frente à chamada tríade: EUA, União Européia e Japão. Por outro lado, também os países da tríade têm interesses diferentes e por vezes conflitantes.

A dificuldade de continuidade das negociações das regras de comércio no âmbito da OMC fez com que as negociações fossem oficialmente suspensas em julho de 2004. Apesar de várias tentativas posteriores, até meados de 2009, os impasses se mantinham.

Importante ressaltar que as regras da OMC permitem e estimulam, pelo Art. XXIV do acordo, a formação de blocos econômicos, através do Processo de Integração Regional. Tal prática tem contribuído bastante para o desenvolvimento de algumas relações comerciais

---

<sup>104</sup> Rodadas de Negociação - ciclos de reuniões entre representantes dos governos dos países membros que negociavam, buscando as melhores condições para suas empresas atuarem no mercado internacional.

importantes. No caso do Brasil, as relações comerciais no âmbito do Mercosul e da ALADI, têm induzido uma maior integração comercial na região, conforme demonstram as estatísticas oficiais.

**b) UNCTAD – Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento** (*United Nations Conference on Trade and Development*)<sup>105</sup>

Na busca de um crescimento do comércio que pudesse colaborar com o desenvolvimento econômico das nações, foi estabelecida em 1964, a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento, que originalmente seria um fórum de debates sobre desenvolvimento. A UNCTAD, entretanto, tornou-se um organismo vinculado à ONU, com o objetivo de auxiliar os países, em especial de menor desenvolvimento, a darem forma às suas políticas nacionais, visando sua integração internacional.

A UNCTAD tem, portanto, como objetivo promover o desenvolvimento e integração dos países quanto aos aspectos econômicos e comerciais, de forma a assegurar que as políticas domésticas e a ação internacional sejam instrumentos de suporte mútuo para o desenvolvimento sustentável das nações.

Tem como funções básicas: Ser um fórum de deliberações intergovernamentais, baseadas em discussões com experts e troca de experiências, visando construir consenso sobre assuntos voltados em especial para o comércio e o desenvolvimento; empreende pesquisa, análise de políticas e levantamento de dados para os debates de representantes de governos e experts; fornece auxílio técnico adequado às necessidades específicas dos países em desenvolvimento, com especial atenção para as necessidades dos países de menor desenvolvimento e economias em transição. Quando apropriado, a UNCTAD coopera com outras organizações e países no fornecimento de assistência técnica.

A UNCTAD interage com as organizações vinculadas à ONU, ao Sistema Bretton Woods, em especial a OMC, bem como com comissões regionais, instituições governamentais, setor privado, incluindo as entidades de classe, de pesquisa e as universidades, em nível mundial.

Em coerência com o já realçado no Capítulo 1, quando abordamos a posição de Willianson<sup>106</sup> (2004), que considera que o impacto da informação pode ocorrer dentro ou fora

---

<sup>105</sup> <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=1530&lang=1>

da organização e que a hierarquia tende a equalizar a informação e impõe obrigações quase morais, bem como a visão da Gestão do Conhecimento como indutora de criação de valor intangível (Sveiby,1997<sup>107</sup>), é perceptível a preocupação da UNCTAD em colaborar para a Gestão do Conhecimento no comércio internacional.

Neste sentido a UNCTAD criou vários programas para apoio ao desenvolvimento do comércio. Dentre estes programas, será destacado o ITC – International Trade Center, como ação estratégica de desenvolvimento do comércio.

Entretanto, vale mencionar o papel do SGP – Sistema Geral de Preferências como indutor de desenvolvimento.

Conforme disposto no site da UNCTAD, o SGP foi criado sob a lógica desenvolvimentista do economista argentino Raul Prebisch, para que mercadorias de países em desenvolvimento pudessem ter um acesso privilegiado aos mercados dos países desenvolvidos, em bases não recíprocas, visando superar o problema da deterioração dos termos de troca.

Ao amparo do SGP, os países desenvolvidos concedem preferências tarifárias a alguns produtos, originários e procedentes de países beneficiários em desenvolvimento (PD) e de menor desenvolvimento (PMD).

Cada país outorgante elabora sua lista de produtos que serão beneficiados e determina as respectivas margens de preferência e regras a serem cumpridas, como por exemplo, as regras de origem a serem atendidas.

São concessores do SGP, a União Européia (27 Estados Membros), Estados Unidos, Rússia e Belarus, Suíça, Japão, Turquia, Canadá, Noruega, Nova Zelândia, e Austrália (esse último concede o benefício apenas aos PMD do Pacífico Sul).

Por se tratar de um sistema de concessão unilateral e não recíproca, o país beneficiado apenas aceita a preferência sem negociar a escolha de mercadorias que, eventualmente, fossem de maior interesse para o país agraciado. Diante disso, é possível inferir que as

---

<sup>106</sup> WILLIAMSON, Oliver E. apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. pág. 46 a 50. Qualitymark Ed. Ltda. RJ. 2004

<sup>107</sup> SVEIBY, Karl-Erik. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets , Berrett Koehler, San Francisco, CA. 1997

empresas dos países beneficiados, interessadas em exportar seus produtos, em especial para os países desenvolvidos, tenderão a produzir bens que estejam relacionados como beneficiários do SGP. Neste sentido, é preocupante a possibilidade de este instrumento, criado para acelerar o desenvolvimento dos países, possa ter se tornado um colaborador para o ordenamento da oferta mundial, ou seja, os países desenvolvidos podem, através deste instrumento, induzir a produção dos países beneficiários.

A partir dos dados estatísticos, elaborados pelo sistema Alice<sup>108</sup>, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil, constatamos que as exportações brasileiras para a União Européia são, na maior parte, de produtos beneficiados pelo SGP – Sistema Geral de Preferências pelo SGP. Se considerarmos os dados relativos às vendas brasileiras para Portugal, perceberemos que dos 1.341 itens vendidos no período de janeiro a maio de 2009, 1.084 itens são beneficiados por reduções tarifárias, mesmo que alguns com restrições quantitativas<sup>109</sup>.

## **2.2 O ITC – International Trade Center**

Porter<sup>110</sup> referiu-se às estratégias competitivas como ações ofensivas ou defensivas das empresas, visando enfrentar as forças da globalização, isto é, as forças de mercado, forças de custos globais; forças tecnológicas e forças políticas e macro-econômicas, que veremos adiante.

Além de uma base de ações identificadas a partir de um planejamento estratégico, mesmo que flexível, as estratégias competitivas precisam lidar com novas oportunidades que se encontram além dos mercados tradicionais já estruturados.

Aliado a isso, cabe ressaltar as modificações cada vez mais frequentes no cenário comercial, que impelem à identificação rápida das tendências do mercado e formulação de estratégias eficazes ao tempo em que as oportunidades se apresentam. É necessário formular estratégias em tempo real, integrando o pensamento à ação imediata.

---

<sup>108</sup> AliceWeb. Dados disponíveis em <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>

<sup>109</sup> Relação de produtos brasileiros beneficiados pelo SGP – Sistema Geral de Preferências – disponível em [www.portaldoexportador.gov.br](http://www.portaldoexportador.gov.br)

<sup>110</sup> PORTER, Michael E. - Estratégia Competitiva. Ed. Campus.RJ.1986

Neste sentido, Roedel<sup>111</sup> enfatiza que a administração estratégica se dá em tempo real, transformando a definição de estratégias em um processo de aprendizado, com características bastante diferenciadas dos processos formais. O alto grau de participação coletiva e a ação cotidiana são instrumentos essenciais à formação da estratégia.

Segundo Perry<sup>112</sup>, as diferenças fundamentais entre a administração estratégica em tempo real e os processos formais de formulação de estratégias são: Formulação participativa de estratégias a partir da formação de times autogerenciados em todos os níveis da organização, que assumem responsabilidades pelo processo; Alta frequência e baixo impacto, numa contínua criação de estratégias que resultem em pequenas e rápidas vitórias; e Estratégias em tempo real, nas quais o agir antecede o planejamento, uma vez que a ação identifica informações que orientam o pensamento estratégico.

Como a definição dos objetivos empresariais antecede a própria estratégia, é necessária a definição dos objetivos para que sejam determinados os dados a serem coletados, com foco nas diretrizes e necessidades da empresa.

*Se você desperdiça o tempo com perguntas mal formuladas, você perde oportunidades. Não se perde tempo com coisa boba se já se sabe a resposta. Não é o caso de “pensar” diferente.”*<sup>113</sup>

Neste sentido, cabe um destaque especial neste trabalho para o ITC - Centro Internacional de Negócios, criado no âmbito da UNCTAD e responsável pela disseminação do conhecimento relativo ao comércio e investimentos internacionais.

Conforme o site oficial da UNCTAD<sup>114</sup>, o Centro Internacional de Negócios (ITC) é a agência de cooperação da própria UNCTAD e da OMC para aspectos operacionais de orientação empresarial para desenvolvimento de negócio.

Ademais, de acordo com o site oficial do ITC<sup>115</sup>, cabe a esta agência o apoio a o desenvolvimento de economias em transição, e particularmente seu setor de negócios, em seus esforços para compreender seu pleno potencial para desenvolver exportações e operações propícias de importação.

---

<sup>111</sup> ROEDEL, Daniel e Outros. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. Ed. Saraiva. 2005

<sup>112</sup> PERRY, L.T., Real Time Strategy: Improvising Team-Based Planning for a Fast-Changing World. Ed. John Wiley and Sons. New York, 1993.

<sup>113</sup> FULD, Leonard. The Secret Language of Competitive Intelligence. Ed. Random House Inc., New York, 2006

<sup>114</sup> [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

<sup>115</sup> [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

O ITC, se reveste ainda do papel de líder dos Centros de Promoção de Negócios (TPO) espalhados pelo mundo. Para isso trabalha na apuração e divulgação de dados, informações e tecnologias referentes a seis áreas: Produto e desenvolvimento de mercado; Desenvolvimento de serviços de apoio aos negócios; Informações comerciais; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Compras internacionais e cadeia de suprimentos; e Avaliações e projetos de promoção de negócios.

O auxílio técnico do ITC é concentrado em 3 pilares básicos: ajudar entender as regras da OMC; fortalecer a competitividade da empresa; desenvolver novas estratégias de promoção de negócios.

Neste sentido, com o objetivo de aumentar a transparência nos negócios globais e acesso aos mercados, o ITC promove o benchmarking na competitividade da exportação e contribui para o desenvolvimento de negócios de produtos ou países, através do MAS – Market Analysis System, que se traduz por uma Unidade de Inteligência Comercial disponível para as empresas brasileiras através do Ministério das Relações Exteriores, ponto focal do ITC no Brasil.

MAS – Market Analysis System<sup>116</sup> – Este sistema faz parte do Programa de Desenvolvimento de Produtos e Mercados do Centro Internacional de Negócio (ITC) UNCTAD/OMC, e tem como objetivo disseminar pesquisas de mercado, análises de negócios e prover treinamentos para instituições de promoção comercial e para a comunidade de negócios, em países em desenvolvimento.

O MAS é composto por 5 web portais, com bancos de dados<sup>117</sup>:

. Country Map - [www.intracen.org/countries](http://www.intracen.org/countries) - O MAS disponibiliza informações sobre o desempenho nacional de negócios setoriais e perfis de competitividade de 184 países. Permite a análise de mercados, seleciona países prioritários para diversificação de exportação, revisa o desempenho dos países e avalia oportunidades para diversificação de produtos, com identificação de potenciais negócios entre países.

. Trade Map - Trade Statistics for International Business Development - [www.trademap.org](http://www.trademap.org) - base de dados on line de fluxos globais de negócios em mercadorias e serviços e medidas de

---

<sup>116</sup> <http://www.intracen.org/marketanalysis/>

<sup>117</sup> <http://www.intracen.org/marketanalysis/>

tarifa para o desenvolvimento internacional dos negócios e promoção de exportação, fornece detalhes sobre exportação e perfis de importação e tendências para mais de 5.300 produtos em mais de 200 países. Baseado no COMTRADE maior banco de dados do mundo, apresenta valores de importação e exportação e quantidades, taxas de crescimento e informação de acesso de mercado.

. Product MAP - Business information for going global - [www.p-maps.org](http://www.p-maps.org) - Portal de informação de negócios e inteligência, num contexto de produtos de 72 setores, contendo estudos de mercado, indicadores de preço, links de informação de produto, links para mais de 20.000 companhias e organizações. No âmbito do Product Map, a ITC oferece ainda:

- MNS – Market Notice System (Serviço de Notícia de Mercado) - [www.intracen.org/mns](http://www.intracen.org/mns) – é um serviço, fornecido pelo Mapa de Produto, contendo inteligência de mercado em produtos semi-processados, primários selecionados. A informação é reunida diretamente de fabricantes e comerciantes. Os setores incluem: Fruta fresca & Verduras, Flores de Corte & Plantas Decorativas, Sucos de frutas, Temperos, Matéria-prima para Produtos Farmacêuticos/ Drogas Essenciais, e Plantas Medicinais e Extratos.

- O mercado Informa – [www.intracen.org/mb](http://www.intracen.org/mb) - relatórios concisos de mercado, incluindo contatos de negócios e informação de acesso, cobrindo mercados de exportação e produtos de interesse de países em desenvolvimento.

.ACCESS MARKET MAP<sup>118</sup> - Making market access barriers transparent - [www.macmap.org](http://www.macmap.org).- O Mapa de Acesso a Mercados é uma base de dados, que contém as condições de acesso aos mercados, aplicadas no nível bilateral, para mais de 170 países que importam produtos de mais de 200 países exportadores. O Mapa de Acesso a Mercados permite analisar a proteção de qualquer bloco geográfico e setorial. Também oferece a possibilidade de simular reduções de tarifa, usando várias fórmulas de negociação. Desenvolvido pelo ITC em colaboração com CEPII, UNCTAD e OMC, os objetivos do Mapa de Acesso a Mercados são: aumentar transparência do mercado; apoiar a promoção internacional de negócios; e facilitar análises relacionadas a apólices de negócios.

---

<sup>118</sup> <http://www.macmap.org/>

. INVESTMENT MAP - Identifying foreign investment opportunities – banco de dados interativo, combinando estatísticas de investimentos estrangeiros diretos (FDI), comércio internacional e acesso a mercados, num só portal. Oferece análises por país, parceiro e indústria. O objetivo é proporcionar informações que apontem a melhor atração de investimentos. Com isso, oferece dados sobre investimentos diretos de 80 países, em nível setorial, e fluxo de comércio e tarifas de mais de 150 países. Foram incluídos, em julho de 2006, no Mapa de Investimentos, os dados de 74.500 companhias estrangeiras, localizadas em países em desenvolvimento e economias em transição. A fonte dos dados é a Dun & Bradstreet. Os dados incluem informação de contato, emprego (42.000 companhias informando dados de emprego) e vendas (23.000 companhias informando vendas) e é organizado pelo país anfitrião, país de origem e matriz da empresa. O Mapa de Investimento integra e organiza dados das bases de FDI desenvolvidas pela UNCTAD, COMTRADE, pela base de dados de negócios da ONU, base de dados de tarifa desenvolvida pelo ITC e base de dados de empresas mantida pela Dun & Bradstreet. A tarifa e dados de negócios estão disponíveis para aproximadamente 5.300 produtos (nível de 6 dígitos do Sistema Harmonizado). A informação sobre empresas estrangeiras cobre 1.000 tipos de negócios (base na nomenclatura SIC87 DE EUA) e dados de negócios e FDI estão disponíveis para os últimos quatro anos.

O Mapa de investimento ajuda as Agências de Promoção de Investimentos a identificar: Setores prioritários para investimento; Países competitivos para investimentos; Investidores potenciais. O Mapa de Investimentos está disponível online em [www.investmentmap.org](http://www.investmentmap.org)

### **2.3 Os TPO – Trade Promotion Organization e a gestão do conhecimento**

Para desenvolvimento econômico dos países é fundamental o acesso de seus produtos ao mercado<sup>119</sup>. Segundo Hoffman<sup>120</sup> *Uma grande ilusão é crer que se pode industrializar um país construindo fábricas. Impossível. Industrializar um país é construir mercados.*

Na busca da maior competitividade e estimulados pelas ações da UNCTAD, em especial do ITC – International Trade Centre, os governos de diversos países criaram Organizações de Promoção Comercial.

---

<sup>119</sup> Kotler, Philip. Marketing para o Século XXI. Pág. 31. Ed. Futura. 3ª Ed.SP. 1999

<sup>120</sup> Hoffman, Paul G. apud in Kotler, Philip. Marketing para o Século XXI. Pág. 31. Ed. Futura. 3ª Ed.SP. 1999

A colaboração do ITC para o a maior inserção dos produtos de países, em especial de menor desenvolvimento, no comércio mundial, inclusive pela cooperação para construção da infra-estrutura necessária à melhor implementação das normas da Organização Mundial do Comércio tem sido determinante para o crescimento do comércio mundial.

Conforme Roedel<sup>121</sup> a disseminação do conhecimento é o principal fator de competitividade das empresas internacionalizadas. Neste sentido, o ITC tem tido papel fundamental para que empresas, em especial de países em desenvolvimento, possam ter acesso a novos conhecimentos sobre o mercado global.

Assim, o ITC ao coletar e divulgar dados, informações e tecnologias que auxiliem o desenvolvimento do comércio, tem criado condições para que estas organizações nacionais implementem Unidades de Inteligência Comercial, que possam auxiliar a maior participação das empresas no comércio global.

Os TPOs são, em geral, organizações ligadas aos governos, visando o apoio à intensificação do comércio exterior de um país, atuando dentro de uma Política de Comércio Exterior voltada para os interesses nacionais. Estas organizações apóiam a promoção de produtos e serviços das empresas nacionais no exterior e são numerosas.

A Promoção Comercial Externa é considerada como o conjunto de ações estratégicas direcionadas à inserção ou incremento das vendas de produtos e/ou serviços das empresas no mercado internacional. Estas ações devem ser planejadas e integradas a um programa desenvolvido com base técnica, levando-se em conta os mercados, os produtos e as empresas envolvidas.

Segundo Kotler<sup>122</sup>, as formas de promoção de um produto devem ser adequadas às peculiaridades de cada mercado; a participação em feiras, rodadas de negócios e eventos no exterior, viagens constantes, prospecção de mercados, ampliação de contatos externos, inclusive com eventual pagamento de comissão de agente, confecção e remessa de amostras adaptadas aos mercados-alvo devem fazer parte do planejamento de marketing da empresa. Assim, a escolha e aplicação destas ferramentas devem ter como base avaliação das empresas

---

<sup>121</sup> ROEDEL, Daniel; STAREC, Cláudio e outros. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. Ed. Saraiva. 2005

<sup>122</sup> Kotler, Philip. Marketing para o Século XXI. Pág. 31. Ed. Futura. 3ª Ed.SP. 1999

a serem envolvidas nas ações, no que se refere à capacidade e/ou potencial de exportação; características dos mercados-alvo e área de influência.

Cada vez mais a Promoção Comercial tem como base a Inteligência Comercial e alcança diversas atividades, desde a capacitação do profissional para o comércio exterior, até a apresentação do produto ao mercado externo ou mesmo a criação de estruturas de comercialização.

No Brasil, o TPO é a APEX Brasil - Agência de Promoção das Exportações, cujo trabalho será detalhado adiante.

## **2.4 A Estrutura Organizacional do Comércio Exterior Brasileiro – Ambiente Externo Nacional**

Tomou-se como base a matriz organizacional apresentada no capítulo 1 e, agora, será considerado o meio ambiente externo nacional. Serão, portanto, descritas as principais organizações oficiais brasileiras que influenciam as operações de comércio exterior e a formação do conhecimento nacional sobre a matéria.

*O território brasileiro teve início a partir de expedições marítimas portuguesas que terminaram por desenhar toda uma nova geografia mundial no século XVI. Assim, pode-se dizer que a descoberta feita por Pedro Álvares Cabral inaugurou - por si só - uma das fases de internacionalização do mundo. (Malinski, pág.50)<sup>123</sup>*

Assim, podemos dizer que o Brasil já nasceu num ambiente globalizado, sob influências externas explícitas.

Ainda como colônia portuguesa, já fornecíamos mercadorias para o mundo. A exportação de pau-brasil, árvore que fornecia madeira nobre para a Europa, deu origem ao nome do País. (BAER)<sup>124</sup>. Esta demonstração explícita da influência externa, na época era limitada pela estrutura política vigente, onde o Brasil era colônia de Portugal.

Após sucessivos ciclos de fornecimento de produtos agrícolas e extrativos, como o açúcar, o ouro e a borracha, ainda sob o jugo da coroa portuguesa, o Brasil passa a ser

---

<sup>123</sup> MALINSKI, Tânia. Revista da Escola Superior de Guerra. ISSN0102-1788. Vol.24.n.49.jan/jun-2008. ESG.Rio de Janeiro.2008

<sup>124</sup> BAER, Werner. A Economia Brasileira. Tradução de Edite Sciulli. 2ª. Ed. Nobel. São Paulo. 2002

incluído na rota comercial direta com o exterior, com a vinda da família real para o Brasil, em 1808. Percebia-se a influência externa à organização política portuguesa, chegando ao Brasil.

#### **2.4.1 O ordenamento institucional do comércio exterior brasileiro**

Além dos compromissos formais que o Estado define, por aceitar acordos internacionais, o comportamento a ser tomado frente ao quadro internacional, objeto do capítulo anterior passa pelo alinhamento, estabelecendo um ordenamento nacional.

Na esfera nacional, o ambiente interno se delinea já a partir da própria Constituição do País, a Constituição da República do Brasil, lei maior promulgada em 1988, de forma burocrática, com a estrutura hierárquica garantida por documentos oficiais. Entre seus ditames vamos encontrar, já no Capítulo VII – Da Administração Pública, nas Disposições Gerais, Artigo 37 – XVIII, entre outros princípios, o de

*a administração fazendária e servidores fiscais terão, dentro de suas áreas de competência e jurisdição, **precedência** sobre os demais setores administrativos, na forma da lei. (o grifo é nosso).*

Além disso, no seu Artigo 237, a Constituição do Brasil diz:

*A fiscalização e o controle sobre o comércio exterior, essenciais à defesa dos interesses fazendários nacionais, serão exercidos pelo Ministério da Fazenda. (o grifo é nosso)*

Vale ainda a ressalva de que os Ministérios são criados ou extintos pelo Poder Executivo, submetidos ao crivo do Congresso (Poder Judiciário), tudo de acordo com a necessidade de gestão da administração do País, a cargo do Poder Executivo, sob o modelo weberiano.

No caso brasileiro, no atual período presidencial, em junho de 2009 o País criou seu 37º Ministério, qual seja, o Ministério da Pesca e Aquicultura, o que mostra a versatilidade que pode existir em uma organização voltada para o ordenamento sócio-político e institucional do Brasil.

No anexo 1 apresenta-se a estrutura dos principais órgãos oficiais, responsáveis pela elaboração, condução e execução da Política de Comércio Exterior do Brasil, decorrentes dos mais recentes acertos na estrutura interna dos órgãos normatizadores da matéria. São eles, a Câmara de Comércio Exterior – CAMEX; Ministério da Fazenda - MF; Ministério do

Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC; Secretaria do Comércio Exterior – SECEX; Banco Central do Brasil - BCB; Secretaria da Receita Federal do Brasil -RFB; Ministério das Relações Exteriores; APEX Brasil – Agência de Promoção das Exportações.

Os órgãos arrolados acima têm estrutura organizacional weberiana, com normas claras e distribuídas de forma hierárquica, isto, dentre outras características. Exceto a CAMEX que, por meio do CONEX – Conselho Consultivo do Setor Privado, abriu um canal ouvidor da iniciativa privada.

Ressaltamos ainda que estes órgãos são influenciados, de forma subordinativa, às normas e regras internacionais negociadas, como no caso da OMC, ou facilitadas, como no caso da UNCTAD.

A APEX-Brasil, Agência Brasileira de Promoção das Exportações merecerá uma atenção maior, estando sua estrutura descrita no Anexo 2, visto que sua estrutura organizacional será apresenta características da gestão do conhecimento e o órgão será objeto de estudo de caso, que veremos a seguir.

A implementação de uma Unidade de Inteligência Comercial e a implementação de Centros de Distribuição e, posteriormente de Centro de Negócios, são ações de relevância, que indicam, em princípio, uma estrutura voltada para a gestão do conhecimento. O foco do estudo será a aferir se isto está se dando ou não na realidade e quais as barreiras que surgem quanto ao seu desempenho. Para tanto, serão avaliados a aplicação da gestão do conhecimento e os resultados obtidos, em especial no Centro de Distribuição de Lisboa.

## **2.5 APEX Brasil - A Agência Brasileira de Promoção às Exportações - Estudo de Caso**

O órgão oficial brasileiro dedicado à promoção das exportações e investimentos, a Agência de Promoção das Exportações – APEX Brasil, foi criada em novembro de 1997, por Decreto Presidencial, com o objetivo de dar apoio à promoção comercial, em consonância com a política de comércio exterior delineada pela CAMEX. E, portanto, a TPO (Trade Promotion Organization) brasileira. ([www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)).

Criada em um ambiente em que as exportações brasileiras apresentavam alto grau de concentração de desempenho das vendas externas em grandes empresas e participação baixa

frente à produção nacional, a APEXBrasil operou, até 06.02.2003 como uma Gerência Especial do Sebrae Nacional<sup>125</sup>.

A APEX Brasil passou por diversas modificações, visando adequar sua estrutura organizacional à missão da agência, conforme descrito em anexo. Conforme disposto no site oficial da APEXBrasil<sup>126</sup>:

*Dessa forma, a Agência ganhou autonomia, passando a desempenhar, no Governo Federal, a função de coordenar e executar a política de promoção do país. O seu principal objetivo é o de inserir mais empresas no mercado internacional, e diversificar a pauta dos produtos exportados, aumentar o volume vendido e abrir novos mercados, além de consolidar os atuais. Com essa estratégia, está sendo possível gerar mais renda e empregos diretos nas empresas nacionais.*

Cabe à APEXBrasil, portanto, importante papel na implementação da política de promoção comercial brasileira. A agência tem, portanto, o papel de contribuir para o desenvolvimento da economia brasileira, atendendo ao alto grau de sofisticação da comercialização de bens e serviços nos mercados globalizados.

Como agência de promoção comercial, busca preparar empresas nacionais para exportar, orientando a adequação de produtos às exigências do mercado internacional.

Neste sentido, estimula o desenvolvimento das exportações brasileiras por meio de Projetos Setoriais Integrados – PSIs, de cunho nacional, que agrupam as empresas exportadoras em segmentos afins – agronegócios; casa e construção civil; entretenimento e serviços; máquinas e equipamentos; moda; tecnologia e saúde –, capazes de desenvolver ações conjuntas. A relação atual dos PSIs encontram-se no Anexo 3.

Outra importante proposição da agência tem sido as ações de marketing no exterior com o objetivo de divulgar e consolidar a MARCA BRASIL.

Entretanto, conforme declaração de Quirós, Presidente da APEX de 2003 a 2007:

*“O trabalho da APEX-Brasil participou ativamente do processo que levou a esse número. O trabalho, desenvolvido pela Agência sob a orientação do ministro Luiz Fernando Furlan, foca quatro áreas principais de atuação. A primeira tem por fim disseminar a cultura exportadora entre empresas brasileiras dos mais diversos setores e presença geográfica, mediante a adoção de Programas Setoriais Integrados (PSIs), de abrangência nacional,*

<sup>125</sup> SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. [www.sebrae.org](http://www.sebrae.org)

<sup>126</sup> APEXBrasil, site oficial. <http://www.apexbrasil.com.br>

*desenvolvidos em parcerias com entidades do setor produtivo. O segundo ponto da estratégia coloca à disposição do exportador em potencial uma série de diagnósticos e estratégias de conquista de mercados a cargo da Unidade de Inteligência Comercial (IC), criada pela Agência. O terceiro visa apoiar e inserir as empresas brasileiras, sobretudo as de pequeno e médio portes, nas centenas de eventos de promoção comercial realizadas e apoiadas pela APEX-Brasil no exterior a cada ano. A estratégia é colocar o consumidor final junto aos produtos, despertando o desejo do consumo. Por fim, a decisão da Agência de criar Centro de Distribuição (CDs) – destinados a armazenar mercadorias para pronta entrega – em importantes cidades espalhadas pelo mundo oferece às empresas brasileiras uma ferramenta logística fundamental para facilitar seu acesso, a tempo e a hora, aos mercados compradores no exterior.”<sup>127</sup>*

Assim, cabe à Apex Brasil facilitar a participação das empresas brasileiras em feiras e outros eventos de promoção de exportações, sob a coordenação de Projetos Setoriais Integrados. Estas ações são planejadas e executadas pelas associações de classe representativas dos principais segmentos exportadores brasileiros. Responsáveis por projetos orientados, aprovados e apoiados pela APEXBrasil, as associações de classe coordenam o ingresso e o incremento da participação das empresas nacionais no mercado global.

Em 2005, visando preparar as empresas para distribuição dos produtos no exterior, foi inaugurado o Centro de Distribuição (CD) de Miami, Flórida, EUA. Em seguida foram planejadas e implementadas outras unidades como Frankfurt e Lisboa.

Também em 2005, a APEXBrasil assumiu a promoção de investimentos no Brasil, em cooperação com trabalho da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI, visando um desenvolvimento da produção em consonância com as oportunidades e interesses de mercado.

Ainda em 2005, compreendendo a importância do conhecimento para a promoção das exportações e investimentos, a ApexBrasil implementou um Centro de Inteligência Comercial, como o objetivo de disseminar o conhecimento no comércio exterior brasileiro.

*A Agência passou por uma modernização gerencial. Foram implantados Sistemas de planejamento, Gestão estratégica e de Inteligência Comercial e aumentando significativamente o número de atividades e ações de promoção no Brasil e no exterior<sup>128</sup>. (site oficial da APEXBrasil)*

---

<sup>127</sup> QUIRÓS, Juan. Apud in CAIXETA, Nely; NETZ, Clayton; GALUPPO, Ricardo. Passaporte para o Mundo. Pág. 18. Totum - Excelência Editorial. SP. 2006

<sup>128</sup> APEX-Brasil. Site Oficial. [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br). Acessado em 28.05.2009

## 2.5.1 A formação da Unidade de Inteligência Comercial da APEXBrasil

### A gestão do conhecimento e a geração e disseminação do conhecimento no comércio exterior brasileiro

O entendimento, já abordado no Capítulo 1, de que a inteligência é a capacidade de transformar dados em informações, e informações em conhecimentos e o fato de que todos, em algum momento utilizam e/ou produzem conhecimento e que se houver um ordenamento, capaz de integrar e direcionar a informação, visando o desenvolvimento do conhecimento direcionado a alguma área, forma-se uma inteligência naquela dimensão<sup>129</sup>, levou a APEXBrasil a implementar, em 2005, um Unidade de Inteligência Comercial (UIC), visando

*“dotar a Agência e seus parceiros de ferramentas capazes de gerar informações estratégicas para suas atividades: missões comerciais, feiras, projetos e eventos promocionais, através da produção de informações com base no cruzamento de dados estatísticos da pauta exportadora nacional com as importações internacionais, para identificar as oportunidades disponíveis para setores/produtos brasileiros em outros mercados.”*(site oficial Apex Brasil)<sup>130</sup>

A UIC da APEXBrasil é voltada para coletar dados e transformar em geração de conhecimento do mercado internacional, visando facilitar e estimular, em especial, as exportações brasileiras.

*“o processo que vai além da simples coleta e sistematização de dados: consiste principalmente na organização e análise aprofundada destes dados, agregando aos mesmos informações qualitativas, transformando-as em conhecimento capaz de orientar as estratégias das empresas e torná-las mais competitivas no mercado internacional”*.(site oficial Apex Brasil)<sup>131</sup>

---

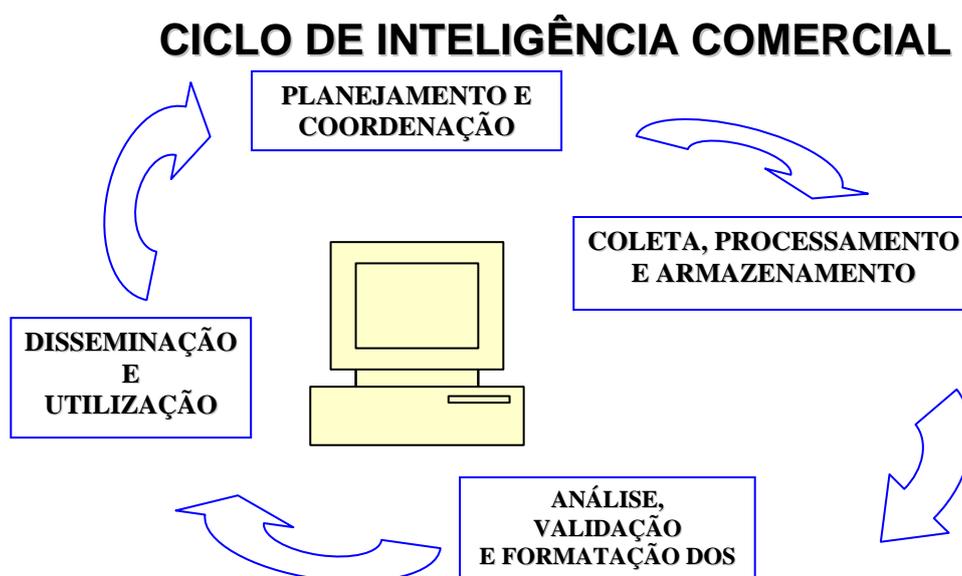
<sup>129</sup> ROEDEL, Daniel e Outros. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. Ed. Saraiva. 2005

<sup>130</sup> APEX Brasil. <http://www.apexbrasil.com.br/>. Acessado em 28.05.2009

<sup>131</sup> idem/

Neste sentido, o modelo adotado pela APEXBrasil, assemelha-se ao apresentado por Marcial<sup>132</sup>, que tem como base o esquema composto por: planejamento, coleta, análise e disseminação (remessa de inteligência formalizada).

**Figura 3 – Ciclo de Inteligência Comercial**



Fonte: Marcial, Elaine<sup>133</sup>

Na implementação da Unidade de Inteligência Comercial, a ApexBrasil atuou em conjunto com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, na disponibilização, de forma eletrônica, de dados estatísticos de comércio internacional e de pesquisas sobre mercados específicos e oportunidades em diversos países.

A APEX Brasil divulga ainda os resultados das estratégias do governo federal, aliadas à Inteligência Comercial, bem como identifica mercados com potencial para os produtos brasileiros e estimula as empresas brasileiras a participarem nestes mercados.

São usados sistemas de informação de comércio exterior nacionais, como o Sistema Alice, que divulga os dados de todas as transações externas brasileiras, registrados no Siscomex – Sistema Integrado de Comércio Exterior, e o Sistema Radar Comercial,

<sup>132</sup> MARCIAL, Elaine. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. pág.243. Ed. Saraiva, 2005

<sup>133</sup> Idem. Pág 244

desenvolvido em parceria com a Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior, além de diversas bases de dados internacionais, com relevância para as bases disponibilizadas pelo ITC – International Trade Center da UNCTAD, conforme visto no Capítulo 2.

São tratadas e divulgadas para as empresas brasileiras, através do site oficial da Apex Brasil<sup>134</sup>, informações agregadas sobre mercados, desenvolvidas em pesquisas que apontam, entre outras: Países exportadores que disputam mercado com o Brasil; Preços praticados pelas empresas; Logística de transporte e cadeias de distribuição; Estrutura e condições de acesso ao mercado (normas e regulamentos, barreiras tarifárias e não-tarifárias); Possíveis parcerias estratégicas; Clientes potenciais para rodadas de negócios com exportadores brasileiros; dentre outras.

Assim, percebemos a APEX Brasil como uma organização sistêmica, nos moldes preceituados por Caravantes<sup>135</sup>, vista como um sistema aberto em busca da eficácia.

É também passível de ser enquadrada como uma organização coerente com os preceitos abordados no estudo da Price Waterhouse<sup>136</sup>, buscando uma gestão do conhecimento coerente com a estratégia da empresa, vez que atende à sua missão.

Ademais, a implementação da Unidade de Inteligência Comercial nos leva a crer que a APEX Brasil adota a visão de que a remodelagem do planejamento tradicional como aprendizagem e o planejamento da empresa como aprendizagem institucional, acreditando na possibilidade de aceleração da aprendizagem institucional, conforme preceituado por Senge.<sup>137</sup>

A adoção da visão sistêmica, por intermédio da alimentação e retro-alimentação da Unidade de Inteligência Comercial, reporta à visão da 5ª. Disciplina de Senge: “disciplina para ver o todo”<sup>138</sup>.

---

<sup>134</sup> ApexBrasil. [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)

<sup>135</sup> CARAVANTES, Geraldo R. Administração por Objetivos: Uma abordagem sócio-técnica. Ed. McGrawhill. Porto Alegre, RS. 1977

<sup>136</sup> PRICE WATERHOUSE. O Ambiente da Mudança. Apud in Inovação e Mudança. Coletânea HSMManagement. Pág. 27-32, Publifolha, 2001.

<sup>137</sup> A. de GEUS, apud in SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Pág. 215. Ed. Best Seller. Rio de Janeiro. 2005

<sup>138</sup> SENGE, Peter M. A quinta disciplina, pág 100., Ed. Best Seller. 19º. Ed., 2005 . RJ

Neste sentido, em 2007, a partir de um novo e detalhado Planejamento Estratégico, a estrutura organizacional da APEXBrasil foi ampliada e ganhou novas unidades – Planejamento, Gestão do Conhecimento e Apex Internacional. Também está sendo criada a Rede Apex, que deverá levar escritórios da Agência a todos os estados brasileiros, conforme anunciado no site oficial da entidade.

Entretanto, Meirelles<sup>139</sup> conclui que ainda não há consenso sobre a melhor forma de produção de tecnologias e processos que levem à inovação.

A forma escolhida para aferir o resultado da prática e da proposta de ter uma unidade voltada para a inovação, se dá pelo resultado que isto produziu: O que se esperava e o que aconteceu. Para facilitar este processo, tomaremos como base a experiência da unidade da APEXBrasil em Lisboa, Portugal, no período de 2005 a 2008.

### **2.5.2 A APEXBrasil e a implantação de unidades no exterior**

Como vimos a orientação do Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior, no sentido de ampliar o conhecimento dos mercados, em especial pelas informações disponibilizadas pela Unidade de Inteligência Comercial seria complementado pela implementação de Centros de Distribuição como instrumento de estímulo à internacionalização das empresas brasileiras.

Em material de divulgação da assessoria de imprensa da APEXBrasil,<sup>140</sup> o órgão brasileiro de promoção comercial informava sobre a experiência positiva de implementação de Centros de Distribuição em Miami – EUA e Frankfurt – Alemanha e anunciava a implementação do terceiro CD em Portugal, além da pretensão de implementação de outros em Dubai (EAU) e Varsóvia (Polônia), pretendendo atender 400 empresas nacionais no exterior.

O objetivo seria utilizar os CD como espaços onde os exportadores brasileiros poderiam armazenar mercadorias, manter showroom e escritórios e ainda promover eventos como rodadas de negócios, apoiadas pela APEXBrasil. Além disso, o fato de a mercadoria já

---

<sup>139</sup> MEIRELLES, Durval C. A inovação através do aprendizado coletivo em um contexto pós moderno. Apud in Claudio Starec; Elisabeth B. P. Gomes; Jorge B. L.Chaves. (org.). Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005, v. , p. 271-282

<sup>140</sup> APEXBrasil. Assessoria de Imprensa. Release de 19.06.2006, disponível no site [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br), consulta em 25.05.2009.

estar no mercado agiliza a entrega e colabora para garantir o cumprimento de compromissos pós-venda.

A iniciativa deveria proporcionar a presença das empresas brasileiras, que já possuem cultura exportadora, em especial de pequeno e médio porte, no mercado externo, pagando pequena taxa de sublocação e manutenção, o que reduziria o risco e o custo de uma instalação individual e sem orientação.

*Outra vantagem para o empresário é que ele passa a contar com suporte operacional e administrativo in loco para o desembaraço de mercadorias.*

.....

*Com a instalação de CDs no exterior, a Agência espera que as empresas nacionais tenham maior presença em outros países e abram filiais no exterior. A criação de CDs é parte da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior do Governo Brasileiro. Ela é também uma das prioridades definidas pela APEX-Brasil para 2006. A estratégia é buscar a internacionalização como forma de eliminar intermediários, encurtar a distância entre a produção e o consumidor e negociar preços competitivos.<sup>141</sup>*

### **2.5.3 A APEXBrasil em Portugal**

Conforme release disponível no site da APEX Brasil<sup>142</sup>, em 19 de junho de 2006 foi inaugurado um Centro de Distribuição de produtos brasileiros, em Lisboa, Portugal, sob o patrocínio da APEX Brasil.

A inauguração contou com a presença do Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior Brasileiro, do Presidente da APEX Brasil e do Presidente do ICEP – Instituto de Comércio Externo de Portugal.

Conforme declaração do Ministro Furlan<sup>143</sup>: “*Os Centros de Distribuição..... constituem um exemplo de que a presença nos mercados mais tradicionais não foi negligenciada pela Agência.*”

---

<sup>141</sup> APEXBrasil. Assessoria de Imprensa. Release de 19.06.2006, disponível no site [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br), consulta em 25.05.2009

<sup>142</sup> APEXBrasil. Assessoria de Imprensa. Release de 19.06.2006, disponível no site [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br), consulta em 25.05.2009

<sup>143</sup> FURLAN, Fernando. Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Apud in CAIXETA, Nely; NETZ, Clayton; GALUPPO, Ricardo. Passaporte para o Mundo. Pág. 12. Totum - Excelência Editorial. SP. 2006

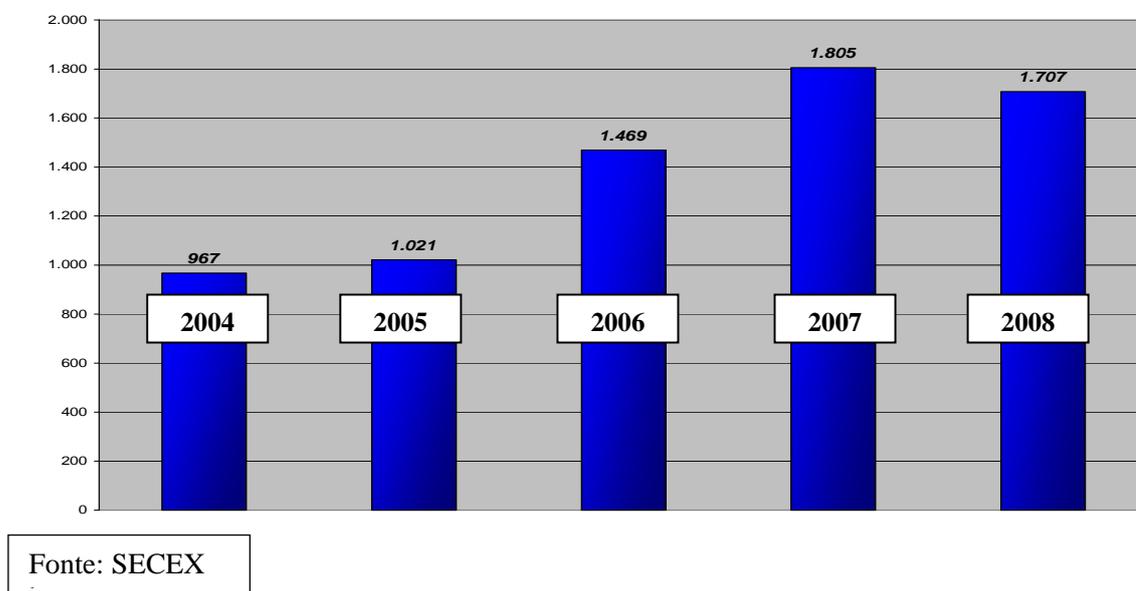
O objetivo inicial, conforme difundido pela assessoria de comunicação da APEX Brasil, pretendia possibilitar a instalação de empresas brasileiras, com o objetivo de facilitar o acesso ao mercado português, bem como à Península Ibérica e norte da África.

O conhecimento do mercado apontava para um melhor aproveitamento das afinidades culturais e o grande número de brasileiros no país.

*“Com a medida, brasileiros e portugueses investem para que a relação comercial entre seus países continue em franca ascensão” (Quirós<sup>144</sup>).*

As exportações brasileiras para Portugal ultrapassaram US\$ 1bilhão, em 2005. Segundo Quirós, havia grande potencial de crescimento, em especial em alimentos industrializados, artesanato, rações para animais, autopeças, objetos de couro, confecções e têxtil, cachaça, café, calçados, cosméticos, equipamentos médico-odontológicos, instrumentos musicais, plásticos, refrigeração, gesso, máquinas e equipamentos, mármore e granito, material gráfico, móveis e utilidades domésticas.

**Figura 4 – Exportações de produtos brasileiros para Portugal**



<sup>144</sup> QUIRÓS, Juan. Presidente da APEXBrasil. Assessoria de Imprensa. Release de 19.06.2006, disponível no site [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br), consulta em 25.05.2009.

Segundo Quirós,

*“as ações da APEX-Brasil, que abrangem cerca de 60 setores da economia representam, pelo menos, 60% da pauta de exportações do País. Tão ou mais importante do que a contribuição expressa em números como esses é aquela que diz respeito à profunda mudança de cultura nas empresas brasileiras”<sup>145</sup>*

O CD ocupava 2.000 metros quadrados de área em região de estocagem, logística e infra-estrutura a 15 km do aeroporto de Lisboa e 20 km do porto. Bem posicionado, o CD atraiu o interesse de 165 empresas, de 20 setores produtivos, que se cadastraram para integrar o espaço.

A APEXBrasil divulgou o perfil das empresas nacionais que não deveriam ocupar o CD de Portugal:

*“Aqueles que atuam com produtos perecíveis ou que exigem acondicionamento especial não estão no escopo do projeto, pois demandam estrutura especial de manuseio e refrigeração. Commodities e produtos a granel também não estão no foco dos CDs, já que seu objetivo é estimular a exportação de produtos brasileiros com maior valor agregado.”<sup>146</sup>*

A expectativa era que a disponibilidade dos produtos brasileiros no CD contribuiria imensamente para aumento dos clientes em Portugal, bem como possibilitaria parcerias com distribuidores portugueses para outros mercados.

**Figura 5 – Foto do CD Lisboa**



<sup>145</sup> QUIRÓS, Juan. Apud in CAIXETA, Nely; NETZ, Clayton; GALUPPO, Ricardo. Passaporte para o Mundo. Pág. 20, 21. Totum - Excelência Editorial. SP. 2006

<sup>146</sup> APEXBrasil. Assessoria de Imprensa. Release de 19.06.2006, disponível no site [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br), consulta em 25.05.2009

Entretanto, em fevereiro de 2009, o Centro de Distribuição de Lisboa foi fechado. Também o Centro de Distribuição de Frankfurt foi fechado. Os demais Centros de Distribuição implementados – Dubai, Miami, Varsóvia foram transformados em Centros de Negócios, o que envolveu uma importante mudança de conceito. Conforme informado pelo Diretor de Negócios da APEX Brasil, “enquanto os CD tinham como prioridade a facilidade logística, os CN envolvem prioritariamente o apoio às negociações”<sup>147</sup>.

O conceito de Centros de Negócios (CNs) é definido pela própria APEX Brasil como

*“centros de apoio baseados no exterior, como plataformas de acesso do exportador aos principais mercados globais, contribuindo para a internacionalização de empresas brasileiras e facilitando a geração de negócios.”*<sup>148</sup>

Os CN mantêm, portanto, o objetivo de aproximar os exportadores brasileiros e seus clientes no exterior, com ações focadas nos canais de distribuição. Entretanto, ao invés de focar o depósito de mercadorias, passou a focar a disponibilização de um escritório que possa apoiar atividades comerciais e administrativas dos empresários brasileiros, aos quais serão disponibilizados: estação de trabalho mobiliada e equipada; telefone e internet banda larga; fax, impressora e copidora; e sala de reuniões.

Neste novo modelo estão sendo remodelados os CD de Varsóvia, Dubai e Miami, criados os CN da China e Cuba. Estão previstas também as inaugurações de novos Centros de Negócios como o de Moscou, ainda em 2009.

Conforme Borges<sup>149</sup>, o fechamento do CD de Lisboa deve-se à percepção da APEX Brasil, de que para acesso ao mercado europeu ainda faz-se necessária uma ação de melhor conhecimento das exigências do mercado, o que deverá ser feito em conjunto com a CNI – Confederação Nacional da Indústria brasileira, que já mantém acordos com a União Européia neste sentido.

---

<sup>147</sup> BORGES, Maurício. Diretor de Negócios da APEXBrasil. Entrevista em 06.08.2009.

<sup>148</sup> [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br). Acesso em 15.07.2009.

<sup>149</sup> BORGES, Maurício. Diretor da APEXBrasil. Entrevista em 06.08.2009

## Capítulo 3 – Metodologia da Pesquisa

O presente trabalho é apoiado por pesquisa bibliográfica e de campo. Na pesquisa bibliográfica foram coletados elementos necessários à explicação e compreensão do tema pesquisado. Nesta fase, foram utilizados livros, revistas especializadas e sites oficiais, conforme bibliografia anexa, bem como dados estatísticos, que respaldaram o desenvolvimento de pesquisa descritiva de levantamento de dados ou *survey*, desdobrada em método de estudo de caso ou *case-study*. Portanto, a metodologia aplicada para a presente dissertação tomou como base pesquisa descritiva de levantamento de dados, envolvendo pesquisa documental, tanto da instituição objeto do case-study, como dos órgãos citados, complementada por entrevistas com roteiro pré-estruturado.<sup>150</sup>

### 3.1 Estatísticas

Foram utilizadas as estatísticas do comércio exterior brasileiro, disponíveis no sistema aliceweb, fonte oficial do governo brasileiro, conforme material anexo, visando perceber a evolução do comércio exterior brasileiro, no período de 2004 a 2008, sob a influência das ações da APEX Brasil, com o fito de medir os efeitos e a evolução do comércio exterior entre o Brasil e Portugal, como indicador de eventual consequência da iniciativa da APEX Brasil.

Dentre os 100 principais produtos exportados pelo Brasil para Portugal, identificamos alguns que fazem parte dos PSI – Projetos Setoriais Integrados (relação Anexo 3), os quais têm baixa participação na pauta de vendas do Brasil para Portugal (estatísticas Anexo 7).

Dentre os segmentos contemplados pelas ações da APEX Brasil, destacamos: calçados; café; frutas; preparações de produtos hortícolas; de frutas; preparações alimentícias diversas; móveis e obras de pedra, que apresentaram crescimentos significativos para o mercado português no período considerado pela pesquisa. Por outro lado, segmentos como vestuários e acessórios e pedras e bijuterias, apresentaram decréscimos. (Anexo 7 – quadro 4)

---

<sup>150</sup> NÉRICI, Imídeo G. Didática do Ensino Superior. Ed. IBRASA. SP. 1993

### 3.2 Entrevistas

O quadro-síntese que se segue busca orientar em que campos específicos se colocam, como fronteira, as respostas dos entrevistados, ainda que de forma abrangente, entre o modelo weberiano e modelo baseado na gestão do conhecimento, quanto aos efeitos e enfoque visualizados na estrutura e no comportamento global sobre a estrutura e sua população interna.

#### Quadro 5 – Quadro-base das entrevistas

Indicador \ Inserção	EXECUTIVO	ESTRUTURA
Voltado para a visão sistêmica e a gestão do conhecimento	- Iniciativa - Curiosidades pelo impensado - Aceitar riscos	- Gestão corporativa - Técnicas como <i>work out</i>
Voltado para a visão cartesiana e manutenção do sistema Weberiano	- Cumpridor de normas existentes - Conformismo com o status quo	- Rigor nas normas existentes - Reforço na autuação de desvios das instruções - Autoridade centrada no cargo

Fonte: Elaborado para este trabalho

Assim, as entrevistas têm o objetivo a coleta de informações qualitativas, que deverão indicar se a APEX Brasil pode ser vista como uma organização voltada para a gestão do conhecimento. Será utilizado como caso específico o Centro de Distribuição implementado em Lisboa, para utilização de empresas brasileiras, com apoio do órgão brasileiro oficial para a promoção da exportação, em 2005 e encerrado em 2009.

Foram desenvolvidos 3 roteiros de entrevistas: o primeiro destinado a representante da APEX Brasil, visando analisar a organização; o segundo a ser respondido por associações de classe que conduzem os projetos APEX e empresas dos segmentos envolvidos; e o terceiro por outras entidades que se relacionam com a APEX, conforme Anexo 4.

As entrevistas foram respondidas por 18 representantes de 15 organizações, alcançando a opinião de mais de 600 empresas brasileiras, vez que foram entrevistados representantes de entidades de classe setoriais, que representam os interesses de cerca de 150 empresários, além do Coordenador da Câmara de Logística da AEB – Associação de

Comércio Exterior do Brasil, que representa todos os segmentos do comércio exterior do Brasil. Embora a AEB possua 320 associados, este número deve ser somado às empresas que fazem parte de entidades de classe, suas associadas, que representam suas empresas.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho indica a importância da Gestão do Conhecimento como recurso de aprimoramento das organizações que atuam no mundo globalizado.

Os diversos autores estudados, como resumido no quadro 3 da presente dissertação, apontam para a Gestão do Conhecimento baseada em uma estrutura onde a visão sistêmica estará institucionalizada, comprometida com o ambiente externo, interno e com sua organização regulada para a valorização da renovação do conhecimento. A par disso, seus dirigentes deverão dar ênfase à desregulamentação, estimulando o trabalho em grupo, sob coordenação gerencial, na busca do aprendizado conjunto e aberto à participação individual. Quanto aos demais membros da organização, seus componentes do dia a dia, estes devem desenvolver seu potencial criativo, inovador, aprimorando seu comportamento social e suas habilidades, inclusive na busca da percepção do impensado.

Toda a organização deve estar voltada para a geração constante de novos conhecimentos, com visão do todo, como verdadeiro motor de sua evolução. As influências externa e interna à organização e ao indivíduo não deverão atuar como limitadores, mas como geradoras de novos conhecimentos.

Entretanto, cabe realçar que o processo de aprendizado não necessariamente leva sempre a acertos, sendo por vezes necessário rever seus caminhos, reconhecendo e eliminando equívocos e outros fatores que limitem o desenvolvimento do conhecimento e sua aplicação rumo ao sucesso da organização.

Assim, foi observado o caso da implantação do Centro de Distribuição da APEX Brasil em Lisboa, para que fosse verificado se a organização adota a Gestão do Conhecimento. Dentro deste contexto, este trabalho buscou compreender porque a implantação do CD Lisboa, uma unidade de negócios entre dois países de fortíssimos laços de integração, inclusive lingüísticos e de costumes, contrariando toda a expectativa, não obteve sucesso.

A APEX, ao fechar sua unidade de Lisboa, justifica a medida por uma mudança conceitual, acertando o foco no seu “core business”, que é a promoção comercial,

considerando que seu objeto principal não é a distribuição e logística das operações comerciais. Ao explicitar este novo enfoque, releva a questão para outras praças de atuação onde transformará os CD- Centros de Distribuição em CN- Centros de Negócios, embora estes mantenham os serviços de armazenagem já ofertados pela estrutura anterior. Em síntese, não deu certo, fecha ou reestrutura.

O equívoco de Lisboa, como cita Maurício Borges<sup>151</sup>, estaria então no foco do modelo e na estrutura criada, mais voltada para distribuição e logística. Ocorre que, neste caso, as associações de classe consultadas reclamam exatamente do modelo estrutural não atender ao seu fim.

Vale ressaltar o aceite da instituição maior para ajustar a modelagem. Como se depreende, a APEX Brasil se posiciona, por cima, na busca da organização voltada para a Gestão do Conhecimento, analisando seus afastamentos e voltando-se para o treinamento e relação gerencial, este com “iniciativas voltadas para a visão empresarial, localizando inclusive oportunidades de mercado para empresas brasileiras”.<sup>152</sup>

O projeto dos Centros de Negócios mostra uma volta na ação da APEX em direção à sua missão, inclusive com base no fato do modelo de Lisboa não ter sido considerado de sucesso. Cabe ressaltar que, apesar da ampliação das exportações de alguns segmentos apoiados pela APEX, para Portugal, os entrevistados não vincularam este sucesso ao esforço do CD Lisboa.

Verifica-se, ainda, pelos questionários estudados, anexos à presente, que empresas, algumas vinculadas aos PSI – Projetos Setoriais Integrados da APEX, que visitaram feiras internacionais e atuam no mercado internacional, não tinham conhecimento do CD Lisboa. A complexidade do mercado, as forças sistêmicas, o envolvimento advindo disto, multiplicando ordens e interesses, geram a falta de transparência no mercado globalizado.

A APEX, a partir da análise do não sucesso do CD Lisboa, afirma que a estrutura do CD estava inadequada para o seu fim, como a falta de câmaras frigoríficas para frutas e armazenagem correta para alimentos, além de tratar-se de área não alfandegada. Mesmo no modelo de CD, portanto, foi constatada falha e a recomendação e prioridade, deveria ser

---

<sup>151</sup> BORGES, Maurício – Diretor de Negócios – APEX Brasil - entrevista em 06.08.09

<sup>152</sup> SILVA, Expedito – APEX Brasil - entrevista em 23.07.09

também no treinamento de seus dirigentes que devem alertar e reorientar a organização para o sucesso de sua missão.

No que se refere aos dirigentes da APEX Brasil, na unidade de Lisboa houve pouca orientação ao público-alvo. Embora a APEX tenha divulgado orientações em seu site na internet e tenha feito algumas reuniões no Brasil, não consta registro de treinamento para participação das empresas no local. Cabe destaque a desinformação dos dirigentes e servidores locais, quanto às questões de mercado. Sobre os executivos e servidores, percebe-se pouca representatividade no processo, o que induz à idéia de pouco estímulo à inovação e criatividade, baixa iniciativa dos executivos responsáveis locais pelo CD Lisboa, para a busca e disponibilização de informações sobre questões do mercado, inclusive comparativamente ao CD Miami. Vários entrevistados compararam os dirigentes locais do CD Portugal e do CD Miami, ressaltando que, na unidade instalada na América do Norte, a gerente local, por sua iniciativa, ampliou suas atribuições em favor dos anseios das empresas.

Por outro lado, não houve interesse efetivo das exportadoras brasileiras e, conseqüentemente, pouca participação das empresas no CD Lisboa. Tanto as empresas como a própria APEX Brasil apresentaram motivos para o insucesso do projeto, aparecendo como principal característica a inadequação do Centro de Distribuição às necessidades das empresas.

Ademais, a maior parte dos entrevistados não creditou ao CD de Lisboa o eventual sucesso obtido no mercado lusitano no período considerado pela pesquisa. Ao contrário, em especial por parte das empresas entrevistadas, percebe-se pouca satisfação com os resultados do projeto.

O que se depreende de expressivo na organização estudada é que as normas externas, sistêmicas, foram marcantes, mas conduzindo a organização a ser vista, em parte, como uma ouvidora de intermediários da informação. A força do macrossistema limita o esforço da criatividade pelo impedimento que resulta do contexto legal que vem de cima para baixo. As entrevistas com as associações e entidades ligadas à área, induzem a essa análise metodológica. A reação parece ser de insegurança ao inovador e do medo de perdas mercadológicas no caso. O dirigente na organização estudada mais cumpre normas do que se envolve em estimular a organização ao trabalho criativo.

Coordenar o que se estabelece limitado apura, quando muito, o processo já implementado. O executivo criativo mantém seu esforço inovador em torno das habilidades já adquiridas, enquanto o impensado fica cada vez mais impensado.

Ao fechar a unidade de Lisboa, a APEX levou em conta seu insucesso frente ao seu objetivo, a partir de uma visão cartesiana. O replanejamento, a partir de um novo viés, foi comentado pelos dirigentes da APEX sob a consciência de que inovar, no caso, deveria acontecer partindo de um novo início.

Recomenda-se, no caso, o uso do treinamento em grupo, absorvendo as demandas externas e estimulando-se a participação criativa do corpo de executivos designados para a nova missão.

O estudo mostrou que entre a vontade e o saber, frente a fronteiras culturais e costumes arraigados, existe ainda o ponto de mutação a ser superado pelo que exerce o dia a dia na organização de sua atividade, já que ele caminhará em organizações forjadas com muros de idéias em torno da visão de sua criação. A organização pode promover sua ação de baixo para cima, quanto mais consciente ela for, mais consciente do que virá no amanhã. A organização do futuro, assim, na contramão do “status quo”, vai influenciar as mudanças sistêmicas.

Ao apresentar as características básicas de uma organização baseada na gestão do conhecimento, a APEX Brasil terá que continuar no processo de aprendizado constante, conforme declarações da própria organização.

Finalmente, é importante lembrar que o conhecimento deve unir a teoria e a prática para obter resultados efetivos. E esse é o tempo do aprendizado, onde o comportamento pode ser apurado pelo estudo e a valorização da metodologia científica, via academia.

## **BIBLIOGRAFIA**

A. de GEUS (2005), apud in SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Ed. Best Seller. RJ

ADIZES, Ichak (2001). É preciso mudar antes. Apud in Coletânea HSM Management. Publifolha. SP.

BAER, Werner (2002). A Economia Brasileira. Tradução de Edite Sciulli. 2ª. Ed. Nobel. São Paulo.

BARRETO (2005). Aldo de Albuquerque. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva, Ed. Saraiva.

BARTLETT, C.A. e GOSHAL, S. (1989), Managing Across Borders: The Transnational Solution. Century Business

BARTLETT, Christopher e SUMANTRA, Ghoshal (2004). Apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. pág. 15 a 20. Qualitymark Ed. Ltda. RJ.

BETZ, Frederick et alli (2001). O fator tecnológico. Apud in Coletânea HSM Management. Publifolha. SP.

BRIGAGÃO, Clovis (2001). Estratégias de Negociações Internacionais. Ed. Aeroplano/ FAPERJ - Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro. ISBN 85-86579-26-2. RJ.

CAMPOS, Edmundo (1971). Sociologia da Burocracia. Zahar Editores. 2ª. Ed. RJ

CARAVANTES, Geraldo R. (1977) Administração por Objetivos: Uma abordagem sócio-técnica. Ed. McGrawhill. Porto Alegre, RS

CHANDLER, Alfred D. (1977) The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, MA: Harvard Belknap

CHANDLER, Alfred (2004). apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. Qualitymark Ed. Ltda. RJ.

COLLINS, James & PORRAS, Jerry (1998). Empresas feitas para durar. E. Rocco. RJ.

- COUTINHO, Dirceu M. (2003). Globalizantes e Globalizados. Ed. Aduaneiras. SP.
- DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAC, Laurence (1998). Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4ª. ed. Tradução de Lenke Peres. Ed. Campus. RJ
- DRUCKER, Peter (1976) Apud in LODI, João Bosco. Administração por objetivos. Livraria Pioneira Editora. SP
- EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael S (1997) Intellectual: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. Harper Collins Publishers. New York.
- FULD, Leonard (2006). The Secret Language of Competitive Intelligence. Ed. Random House Inc., New York
- FURLAN, Fernando (2006). Apud in CAIXETA, Nely; NETZ, Clayton; GALUPPO, Ricardo. Passaporte para o Mundo. Pág. 12. Totum - Excelência Editorial. SP.
- G. Duménil, D. Lévy (2003) Neoliberal dynamics - Imperial dynamics, EconomiX, PSE: Paris.
- GILPIN, Robert (2004). O desafio do capitalismo global. Tradução de Clóvis Marque. Ed. Record. Rio de Janeiro.
- HALL, Richard H (1971). O Conceito de Burocracia: Uma Contribuição Empírica in Sociologia da Burocracia. Ed. Zahar, 2ª. Ed.
- HOFFMAN, Paul G (1999). apud in Kotler, Philip. Marketing para o Século XXI. Pág. 31. Ed. Futura. 3ª Ed.SP.
- HUBERMAN, Leo (1986). Historia da Riqueza do Homem. Ed. LTC.
- ITAMI, Hiroyuki & ROEHL, Thomas (1980). Mobilizing Invisible Assets. Harvard University Press.
- KANT, Immanuel. (2004) Apud in Larrañaga, Felix Alfredo. Introdução às Relações Internacionais. Ed. Aduaneiras.

- KARR, Edward Hallett (2003). apud in Olsson, Giovanni. Relações internacionais e seus atores na era da globalização. Ed. Juruá. Curitiba. PR
- KOTLER, Philip (2009). Gestão do Caos. Entrevista publicado na revista HSM Management nº 75. julho/agosto de 2009. Disponível em [hsmmanagement.com.br](http://hsmmanagement.com.br)
- KOTLER, Philip (1999). Marketing para o Século XXI. Ed. Futura. 3ª Ed.SP.
- LODI, João Bosco (1976). Administração por objetivos. Livraria Pioneira Editora.. SP
- LOPES, Albino (2007). Notas de aula do Mestrado, em novembro de 2007. ISCTE. Lisboa. Portugal
- LOPES, Albino e MARTINS, A. Eduardo (2007). Capital Intelectual – um ensaio de classificação. Lisboa-PT.
- LOPEZ, Luiz Simões (1977). in Caravantes, Geraldo R. Administração por Objetivos: Uma abordagem sócio-técnica. Ed. McGrawhill. Porto Alegre, RS.
- MALINSKI, Tânia (2008). Revista da Escola Superior de Guerra. Vol.24.n.49.jan/jun-2008. ESG. Rio de Janeiro.
- MARCIAL, Elaine (2005). Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. Ed. Saraiva
- MEIRELLES, Durval C. (2005). A inovação através do aprendizado coletivo em um contexto pós moderno. Apud in Claudio Starec e outros. Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva
- MINTZBERG, H. apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J (2004). Os Teóricos das Organizações. Qualitymark Ed. Ltda. RJ.
- MONET, Jean (2008). Frase atribuída ao autor e publicada no site <http://www.jeanmonnet.net/main1.html>
- MOREIRA, Pedro Santos (2007). Liderança e cultura de Rede em Portugal. Livros Horizonte, Lisboa, Portugal
- NÉRICI, Imídeo G. (1993) Didática do Ensino Superior. Ed. IBRASA. SP.

O'BRIEN, D. (2005), apud in SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Ed. Best Seller. RJ

OLSSON, Giovanni (2003). Relações internacionais e seus atores na era da globalização. Ed. Juruá, Curitiba. PR

ONU. Organização das Nações Unidas. (2008) History of the Charter of United Nations. Prepared for the Internet by the UN Web Services Section, DPI © United Nations, Disponível em <http://www.un.org/aboutun/charter/history/index.shtml>, consultado em 10.03.2008

PERRY, L.T. (1993) Real Time Strategy: Improvising Team-Based Planning for a Fast-Changing World. Ed. John Wiley and Sons. New York

PETERS, Tom (2001) In Inovação e Mudança. Publifolha. Coletânea HSM Management. Pág. 19 a 26. SP.

PIRES, Jovelino & MARINHO, Mônica (2002). Comércio Exterior: Teoria e Prática no Brasil. Ed. Aduaneiras. SP.

PORTER, Michael E (1986). Estratégia Competitiva. Ed. Campus. RJ.

PRAHALAD, C.K. (2001) Reexame de Competências. Apud in Coletânea. HSM Management. Publifolha. SP.

PRICE WATERHOUSE (2001). O Ambiente da Mudança. Apud in Inovação e Mudança. Coletânea HSM Management. Pág. 27-32, Publifolha

PRUZAK, Larry (2008). Práticas Atuais de Gestão do Conhecimento para aprendizagem nas empresas. Palestra nas instalações da VALE, Shopping Città América. Barra da Tijuca. RJ. 31.10.2008

QUINN, James Brian (2008) in Inovação e Mudança. Unidades da Adhocracia. HSM Management. Publifolha, SP.

QUIRÓS, Juan (2006). Apud in CAIXETA, Nely; NETZ, Clayton; GALUPPO, Ricardo. Passaporte para o Mundo. Pág. 18. Totum - Excelência Editorial. SP.

ROEDEL, Daniel; STAREC, Cláudio e outros (2005). Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. Ed. Saraiva.

ROSSETTI, José Paschoal (1982). Contabilidade Nacional, Uma Abordagem Introdutória. Ed. Atlas. 3ª. Edição.

SENGE, P.M. (1990). The Fifth Discipline: Art and Practice the Learning Organization. Century Business. London.

SENGE, Peter M. (2005). A quinta disciplina. Ed. Best Seller. 19º. Ed. Rio de Janeiro

SLATER, Robert .(2001). Os 29 segredos de Jack Welch. 4ª. Ed. Campus. RJ

STEWART, Tom (1991). Cérebros. Revista Fortune, jan.1991

SVEIBY, Karl-Erik & STOY, Leif (2007). People Before Strategy. Ed. Ramboll Management. Copenhagen.

SVEIBY, Karl-Erik (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets , Berrett Koehler, San Francisco, CA.

SVEIBY, Karl-Erik (2009). What is Knowledge Management. 1997. Artigo disponível em <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>. Acesso em 27.04.2009

TEECE, David Teece.(1986). Profiting from Technological Innovation, Universidade de Berkeley.

THOMPSON & Van Houten in Caravantes, Geraldo R. (1977). Administração por Objetivos: Uma abordagem sócio-técnica. Ed. McGrawhill. Porto Alegre, RS.

THORSTENSEN, Vera (2005). OMC- Organização Mundial do Comércio: As regras do comércio internacional e a nova rodada de negociações multilaterais. 2ª. Ed. Ed. Aduaneiras. São Paulo.

TOFFLER, Alvin in Caravantes, Geraldo R. (1977) Administração por Objetivos: Uma abordagem sócio-técnica. Ed. McGrawhill. Porto Alegre, RS.

TOFFLER, Alvin & Heidi (1994). Criando uma nova Civilização. Ed. Record. RJ.

TOFFLER, A.(2007). Entrevista. Jornal O Globo. Caderno de Economia. RJ. 04.11.2007

WELCH, Jack (2001). Apud in SLATER, Robert. Os 29 segredos de Jack Welch. 4ª. Ed. Campus.RJ.

WILLIANSO, Oliver E. (2004) apud in PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. Os Teóricos das Organizações. pág. 46-50. Qualitymark Ed. Ltda. RJ.

## **SITES CONSULTADOS:**

<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>

[www.wto.org](http://www.wto.org)

<http://www.un.org>

<http://www.jeanmonnet.net/main1.html>

[http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta\\_oquee](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta_oquee)

[www.unctad.org](http://www.unctad.org)

<http://www.intracen.org/marketanalysis>

[www.trademap.org](http://www.trademap.org)

<http://www.macmap.org/>

[www.sebrae.org](http://www.sebrae.org)

[www.apexbrasil.com.br,](http://www.apexbrasil.com.br)

## ANEXOS

### ANEXO 1 - Ordenamento Institucional do Comércio Exterior Brasileiro

São apresentados, abaixo, os principais órgãos oficiais que atuam no comércio exterior brasileiro:

#### a) **Câmara de Comércio Exterior – CAMEX**

Dentro da perspectiva plural de comando, foi criada, por intermédio do Decreto nº 1,386 de 06 de fevereiro de 1995, a CAMEX – Câmara de Comércio Exterior, vinculado à Casa Civil da Presidência da República<sup>153</sup>, para ser o órgão coordenador do comércio exterior brasileiro, é composto por um Conselho de 7 Ministros, que buscam integrar as diversas áreas que atuam direta ou indiretamente no comércio exterior brasileiro. Nota-se aqui uma estrutura de organização burocrática, que tem como objetivo, definido em documento legal (Decreto 4.732, de 10 de junho de 2003) a “formulação, adoção, implementação e a coordenação de políticas e atividades relativas ao comércio exterior brasileiro de bens e serviços, incluindo o turismo”.

É importante ressaltar que o parágrafo 1º do Art. 1º do Decreto 4.732/2003, que demonstra a influência do órgão sobre o comércio exterior brasileiro, respeitada a determinação da Constituição Federal da República Federativa do Brasil:

“§ 1º Para atender o disposto no caput, a CAMEX será previamente consultada sobre matérias relevantes relacionados ao comércio exterior, ainda que consistam em atos de outros órgãos federais, em especial propostas de projetos de lei de iniciativa do Poder Executivo, de decreto ou de portaria ministerial.

.....

§ 3º A instituição, ou alteração, por parte dos órgãos das Administração Federal, de exigência administrativa, registro, controle direto e indireto sobre operações de comércio exterior, fica sujeita à prévia aprovação da CAMEX, sem prejuízo das competências do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional, e observado o disposto no Art. 237 da Constituição.”

---

<sup>153</sup> Casa Civil da Presidência da República. Site oficial.  
[http://www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/casa\\_civil/camaras/camaras\\_set/camex/](http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/casa_civil/camaras/camaras_set/camex/)

De acordo com o Decreto 4.732/03 e conforme disposto no site oficial da Presidência da República do Brasil, a CAMEX<sup>154</sup> é um Conselho Deliberativo, presidido pelo Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e integrado pelos Ministros Chefe da Casa Civil; da Fazenda; do Planejamento, Orçamento e Gestão; das Relações Exteriores; da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; e do Desenvolvimento Agrário, que formam o Conselho de Ministros da CAMEX. A CAMEX é apoiada por uma Secretaria-Executiva, que funciona no prédio do MDIC. A CAMEX é, portanto, um organismo de caráter deliberativo, que deve coordenar as ações de comércio exterior, atuando como uma entidade supra-ministrial.

Dentre as competências da CAMEX destacam-se: definir as diretrizes e procedimentos relativos à implementação da política de comércio exterior visando à inserção competitiva do Brasil na economia internacional; coordenar e orientar as ações dos órgãos que possuem competências na área de comércio exterior; definir, no âmbito das atividades de exportação e importação, diretrizes e orientações sobre normas e procedimentos para os seguintes temas, observada a reserva legal: (a) racionalização e simplificação do sistema administrativo, (b) habilitação e credenciamento de empresas para a prática de comércio exterior, (c) nomenclatura de mercadoria, (d) conceituação de exportação e importação, (e) classificação e padronização de produtos, (f) marcação e rotulagem de mercadorias, e (g) regras de origem e procedência de mercadorias; estabelecer as diretrizes para as negociações de acordos e convênios relativos ao comércio exterior, de natureza bilateral, regional ou multilateral; orientar a política aduaneira, observada a competência específica do Ministério da Fazenda; formular diretrizes básicas da política tarifária na importação e exportação; estabelecer diretrizes e medidas dirigidas à simplificação e racionalização do comércio exterior, bem como para investigações relativas a práticas desleais de comércio exterior; fixar diretrizes para a política de financiamento das exportações de bens e de serviços, bem como para a cobertura dos riscos de operações a prazo, inclusive as relativas ao seguro de crédito às exportações; fixar alíquotas de imposto de exportação, alíquotas de imposto de importação, direitos antidumping e compensatórios, provisórios ou definitivos, salvaguardas, e eventuais suspensões (por meio de Resoluções CAMEX).

Os atos expedidos pela CAMEX devem considerar, ainda, os compromissos internacionais firmados pelo País, com a Organização Mundial de Comércio (OMC), o

---

<sup>154</sup> CAMEX. [http://www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/casa\\_civil/camaras/camaras\\_set/camex/](http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/casa_civil/camaras/camaras_set/camex/)

MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) e a Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), dentre outros.

A CAMEX é composta ainda pelo GECEX - Comitê Executivo de Gestão, composta por representantes de ministérios e outros órgãos do governo.

A CAMEX inclui ainda o Conselho Consultivo do Setor Privado - CONEX, órgão composto de 20 representantes dos setores empresarial, acadêmico e trabalhista, ao qual compete assessorar o Comitê Executivo de Gestão, por meio de elaboração e encaminhamento de estudos e propostas setoriais para aperfeiçoamento da política de comércio exterior.

#### **b) Ministério da Fazenda - MF**

Responsável pelo controle do comércio exterior brasileiro, o MF participa diretamente da formulação, orientação, coordenação e execução da política de comércio exterior do País, atuando nos campos fiscal, tributário, aduaneiro e cambial.

Tem sob sua alçada os seguintes órgãos gestores do comércio exterior brasileiro: BACEN – Banco Central do Brasil e SRFB – Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Além destes, outras Secretarias do Ministério da Fazenda participam da Política de Comércio Exterior brasileira, cabendo destacar a Secretaria de Assuntos Internacionais, responsável pelas negociações dos créditos brasileiros no exterior, de comércio e investimentos, no âmbito do BIRD, FMI e OMC e de outros organismos internacionais e tratativas referentes ao MERCOSUL, ALADI, ALCA e demais blocos econômicos; e a Secretaria do Tesouro Nacional, responsável pela provisão de fundos e participação na determinação de diretrizes do PROEX – Programa de Financiamento às Exportações.

#### **c) Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior – MDIC**

Criado pela Medida Provisória nº 1.911-8, de 29/07/1999 - DOU 30/07/1999, tem como área de competência os seguintes assuntos: política de desenvolvimento da indústria, do comércio e dos serviços; propriedade intelectual e transferência de tecnologia; metrologia, normalização e qualidade industrial; políticas de comércio exterior; regulamentação e execução dos programas e atividades relativas ao comércio exterior; aplicação dos mecanismos de defesa comercial participação em negociações internacionais relativas ao

comércio exterior; formulação da política de apoio à microempresa, empresa de pequeno porte e artesanato; execução das atividades de registro do comércio.

#### **d) Órgãos Normativos do Comércio Exterior Brasileiro**

O BACEN- Banco Central do Brasil e a Secretaria da Receita Federal, subordinados ao Ministério da Fazenda, e a Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio Exterior, são responsáveis pela normatização do comércio exterior e gestão conjunta do SISCOMEX – Sistema Integrado do Comércio Exterior do Brasil, constituindo uma força interministerial de normatização do comércio externo do País.

Estão também subordinados ao MDIC: a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), importante pólo industrial na região amazônica; Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI); Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO); e Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), principal órgão financiador brasileiro.

**d.1.) SECEX - Secretaria de Comércio Exterior** – subordinada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, tem como principal atribuição normatizar os aspectos comerciais das operações ligadas ao comércio exterior brasileiro. Além disso, tem como objetivos: Incrementar a participação do Brasil no comércio mundial; Formular propostas de políticas e programas de comércio exterior e estabelecer normas para sua implementação; Coordenar a aplicação de defesa contra práticas desleais de comércio, bem como de medidas de salvaguardas comerciais; Otimizar a participação brasileira em negociações de comércio exterior; Aperfeiçoar o sistema operacional do comércio exterior brasileiro; Elaborar e disseminar informações sobre comércio exterior.

Conforme disposto no site do MDIC ([www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)), a **SECEX** é formada por 4 Departamentos:

DEINT – Departamento de Negociações Internacionais – responsável pela preparação das negociações de acordos e convênios internacionais a serem assinados pelo Governo brasileiro, no que diz respeito aos aspectos comerciais, emissão de documentos, inclusive quando exigidos por acordos bilaterais e multilaterais assinados pelo Brasil.

DECOM – Departamento de Defesa Comercial – responsável pela normatização e aplicação dos mecanismos de defesa contra práticas de dumping, subsídios, além de medidas compensatórias e salvaguardas, de acordo com os preceitos da OMC – Organização Mundial do Comércio. É o órgão de Governo responsável pelo acompanhamento e defesa dos interesses brasileiros em processos não só de práticas desleais de comércio contra produtos brasileiros, mas também em processos movidos por países estrangeiros contra exportações brasileiras.

DECEX – Departamento de Operações de Comércio Exterior – administra o Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX, no âmbito da Secretaria de Comércio Exterior, sendo responsável pelos aspectos comerciais da operação, como análise de preços, licenciamento de importação e exportação; regulamentação das atividades relativas ao comércio exterior, como Drawback; controles administrativos; operações cursadas sem cobertura cambial, consignação, amostras, além de drawback eletrônico, redução de imposto de renda em promoções à exportação, Registro de Operação de Crédito, alteração de RE averbado, rebate/desconto, e outros procedimentos ligados aos aspectos comerciais do comércio exterior.

DEPLA – Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior - responsável por propor e acompanhar a execução das políticas e dos programas de comércio exterior; formular propostas de planejamento da ação governamental, em matéria de comércio exterior; desenvolver estudos de mercados e produtos estratégicos para expansão das exportações brasileiras; planejar e executar programas de capacitação em comércio exterior dirigidos às pequenas e médias empresas; planejar a execução e condução de Programas de Desenvolvimento da Cultura Exportadora e elaborar as estatísticas de comércio exterior, a partir das informações contidas no SISCOMEX.

#### **d.2) Banco Central do Brasil**

Órgão do Ministério da Fazenda, o Banco Central foi criado, em 1964, em substituição à antiga SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito) e com funções que anteriormente também eram do Banco do Brasil.

Conforme o site oficial da instituição ([www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)), das múltiplas funções do Banco Central destacamos a seguir apenas as que afetam a área de comércio exterior, de forma direta ou indireta: Legislar sobre operações de câmbio de exportação, importação e financeiras; efetuar o controle dos capitais estrangeiros nos termos da lei; Ser depositário das reservas oficiais de ouro, de moedas estrangeiras e de Direitos Especiais de Saque (moeda lastro do FMI); Exercer a fiscalização das instituições financeiras e aplicar as penalidades previstas em lei; Ser o interlocutor, representando o governo brasileiro, perante as instituições financeiras internacionais (BID, BIRD, FMI, etc.); Atuar no sentido de funcionamento regular no mercado cambial da estabilidade relativa das taxas de câmbio e equilíbrio no balanço de pagamentos, podendo comprar e vender ouro e moedas estrangeiras.

### **d.3) Secretaria da Receita Federal do Brasil**

A Secretaria da Receita Federal do Brasil é subordinada ao Ministério da Fazenda, que tem especial importância na fiscalização e controle do comércio exterior brasileiro, como já visto. Compete à Secretaria Receita Federal do Brasil: a fiscalização do fluxo de mercadorias nas fronteiras e o recolhimento dos impostos federais devidos, nos casos em que se aplicam. A Secretaria da Receita Federal do Brasil é, portanto, a autoridade aduaneira no Brasil

Cabe também à SRF, como autoridade arrecadadora, a cobrança do Imposto de Importação, complementado pelo IPI, ICMS (alçada estadual), além do PIS e COFINS, indispensáveis ao processo de nacionalização da mercadoria importada.

O processo de admissão ou liberação aduaneira da mercadoria é denominado Despacho Aduaneiro, regulamentado pelo Regulamento Aduaneiro, e é concluído pela averbação da operação, na exportação, tornando a mercadoria apta a sair do País ou, na importação, quando seu ingresso é efetivamente admitido.

Cabe também à RFB a fiscalização, em conjunto com o Banco Central, das contas de empresas brasileiras em moeda estrangeira.

### **e) Ministério das Relações Exteriores**

Cabe ao Ministério das Relações Exteriores - MRE representar o País no exterior em todos os assuntos que envolvam o interesse nacional. Assim, o MRE detém a responsabilidade sobre as negociações internacionais.

No que se refere especificamente ao comércio exterior brasileiro, o MRE, além de liderar as negociações internacionais em organismos multilaterais, como a OMC e acordos regionais de integração, como o MERCOSUL ou a ALCA, o Ministério das Relações Exteriores atua no comércio exterior, no campo internacional, principalmente através de seu Departamento de Promoção Comercial- DPR, baseado nos trabalhos desenvolvidos pelos demais departamentos e seguindo a Política de Comércio Exterior do Brasil desenvolvida e estabelecida pela CAMEX.

Geralmente são diplomatas oriundos do Departamento de Promoção Comercial - DPR, que representam o Brasil nas negociações com organizações multilaterais de comércio. O DPR é formado pelas seguintes Divisões: Divisão de Informação Comercial – DIC; Divisão de Programas de Promoção Comercial – DPG; Divisão de Feiras e Turismo – DFT; e Divisão de Operações de Promoção Comercial – DOC. Também ligados ao DPR estão os SECOM - Setores Comerciais das Embaixadas no exterior.

Outros Ministérios se vinculam, pelo princípio de subconjuntos, movidos nos exercícios de exportação e de importação de bens e serviços. Assim, o Ministério da Agricultura, por exemplo, trará sua pertinência nas vendas e compras externas, regulamentando aquilo que entende como necessário, obedecidos os acordos e compromissos entre governos.

A representação governamental dos estados que compõem a República Federativa do Brasil vai se dar, principalmente pelos instrumentos fiscais, como o de operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual e municipal e de comunicação (ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), ainda que as operações e as prestações se iniciem no exterior (Artigo 155 da Constituição).

Na busca da compatibilização e do norteamento institucional do comércio exterior, a gestão governamental possui hoje órgãos normativos, executivos e de apoio.

#### **f) Órgãos Anuentes**

Embora não sejam órgãos normativos de comércio exterior, existem órgãos oficiais que efetuam análise complementar, dentro de sua área de competência, de algumas operações do comércio exterior brasileiro. Estes órgãos estão ligados ao Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX, tornando esta análise mais ágil.

## **ANEXO 2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA APEX-BRASIL AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES**

A Lei nº 10.668, de 14 de maio de 2003, transformou o órgão em Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil - Apex-Brasil, na forma de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, conforme definido no Art. 1º da Lei.

Ainda no Art. 1º, é definido que o objetivo do órgão é “promover a execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o Poder Público, especialmente as que favoreçam as empresas de pequeno porte e a geração de empregos”.

A Lei 10.668, define ainda:

Art2º - Compete à Apex-Brasil a promoção comercial de exportações, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial, de serviços e tecnológica.

No Art. 8º do Estatuto da APEX Brasil, instituído em 06.03.2002, conforme cópia da Ata da reunião do Conselho Deliberativo, em anexo, fica clara no item I, a atuação em conjunto com o Poder Executivo nacional, vez que os recursos a serem aplicados pela organização em promoção das exportações e investimentos são provenientes de recolhimento compulsório das empresas brasileiras ao SEBRAE – Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa.

*Art. 8º - Compete ao Conselho Deliberativo:*

*I. aprovar a política de atuação institucional da Apex-Brasil em consonância com o contrato de gestão celebrado com o Poder Executivo, de acordo com o disposto no inciso I, art. 9º da Medida Provisória nº 106/03, de 22/1/2003;”*

A APEXBrasil passava a ser um Serviço Social Autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Criada sob a inspiração do ITC, a APEXBrasil passa a operar sob forte influência externa, mas sob a orientação da Política de Comércio Exterior brasileira, definida pela CAMEX e implementada, predominantemente, pela SECEX.

A partir da nova estrutura legal da APEXBrasil em 2003, foi possível a implementação de importantes ações, envolvendo objetivos e metas a serem alcançadas pelas exportações brasileiras.<sup>155</sup>

Para promover as exportações, a Apex Brasil reviu o modelo de apoio às exportações. Passou a facilitar a participação das empresas brasileiras em feiras e outros eventos de promoção de exportações, sob a coordenação de Projetos Setoriais Integrados. Assim, estas ações são planejadas e executadas pelas associações de classe representativas dos principais segmentos exportadores brasileiros. Responsáveis por projetos orientados, aprovados e apoiados pela APEXBrasil, as associações de classe coordenam o ingresso e o incremento da participação das empresas nacionais no mercado global.

Em 2005, a APEXBrasil ciente da necessidade de preparar as empresas também para distribuição dos produtos no exterior, inaugurou sua primeira unidade internacional: O Centro de Distribuição (CD) de Miami, Flórida, EUA. Em seguida foram planejadas e implementadas outras unidades como Frankfurt e Lisboa.

Também em 2005, a absorção pela APEXBrasil das atribuições anteriormente desempenhas pela Invest-Brasil, fortaleceu o aspecto negocial da agência.

No que se refere à promoção de investimentos no Brasil, divide o trabalho com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI, visando um desenvolvimento da produção em consonância com as oportunidades e interesses de mercado.

Ainda em 2005, a ApexBrasil implementou um Centro de Inteligência Comercial, como o objetivo de disseminar o conhecimento no comércio exterior brasileiro.

---

<sup>155</sup> APEXBrasil, site oficial. <http://www.apexbrasil.com.br>

### **ANEXO 3 - Relação dos PSI – Projetos Setoriais Integrados vigentes durante o período estudado.**

#### **Agronegócios**

1. **ABBA - PROJETO SETORIAL INTEGRADO DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES "ETHNIC BRAZIL" - 2007/2008** - Visa promover e divulgar os produtos típicos e tradicionais brasileiros (alimentos e bebidas).
2. **ABEF - PROJETO SETORIAL INTEGRADO DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES DE FRANGOS - 2007/2008** - Visa divulgar a Marca Setorial “Brazilian Chicken” e o selo “Brazilian Certified Chicken” junto aos importadores e consumidores internacionais
3. **ABIC - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café** - Proporciona condições para o agronegócio do café torrado evoluir de um perfil histórico de exportador de "commoditie" para os produtos com maior valor agregado (industrializado).
4. **ABICAB - Projeto Isolado de Promoção de Exportações de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados** - Visa consolidar os níveis de exportação das indústrias do setor de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados obtidos no ano de 2006.
5. **ABIEC - PROJETO SETORIAL INTEGRADO DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES DE CARNE BOVINA - 2006/2008** - Visa consolidar a marca “Brazilian Beef” no cenário internacional e a carne “in natura” brasileira como de ótima qualidade, saudável e de procedência segura
6. **ABIPECS - PSI de Promoção Comercial da Carne Suína Brasileira no Exterior** - Promove a carne suína brasileira com o objetivo de ampliar os mercados compradores para que o país supere a quarta posição como exportador mundial.
7. **ADERP - Projeto Setorial Integrado de Promoção Comercial de Exportações dos Equipamentos, Produtos e Serviços das Empresas do Setor Sucro-Alcooleiro** - Visa o aumento efetivo nas vendas de equipamentos, produtos e serviços das empresas do setor sucro-alcooleiro.
8. **AGRONEGÓCIO - ABCZ - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Material Genético de Gado Zebu** - Visa promover a divulgação dos produtos relacionados ao material genético de gado zebu.

9. **AGROPÓLOS - Projeto Setorial Integrado de Promoção das Exportações de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil - 2007/2008** - Visa promover e estimular a internacionalização das empresas produtoras e exportadoras de produtos da floricultura.
10. **ANFAL - Projeto Setorial Integrado dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Companhia** - Visa fomentar as exportações da indústria de alimentos, acessórios, vacinas e outros produtos veterinários para animais de companhia.
11. **IBRAF - Projeto Horizontal de Promoção de Exportações de Frutas e Derivados** - Visa aumentar as exportações de frutas “in natura”, polpas e sucos de frutas tropicais e derivados por meio de um conjunto integrado de ações de promoção no Brasil e no exterior.
12. **IBRAVIN - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Vinho** - Promove e divulga os vinhos brasileiros e derivados das empresas do setor, através da participação nas atividades promocionais.
13. **IPD - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Produtos Orgânicos** - Visa preparar os produtores orgânicos para inserção no mercado internacional por meio de uma capacidade exportadora baseada na agregação de valor aos produtos.
14. **SINDIFIBRAS - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações das Empresas Produtoras de Sisal** - Promove a inserção competitiva das empresas brasileiras de micro, pequeno e médio portes do setor sisaleiro no mercado internacional.

#### **Casa e Construção Civil**

1. **ABIMÓVEL - Projeto Setorial Integrado - Brazilian Furniture** - Visa agregar valor aos produtos exportados, com base em design próprio e aumentar a competitividade das empresas, fortalecendo a integração do setor.
2. **ABIPLA - Projeto CleanTech Brasil** - Criado para promover um incremento nas exportações do setor de produtos de limpeza, por meio de ações de promoção comercial e capacitação dos profissionais para a exportação
3. **ABIROCHAS - Projeto Setorial Integrado para a Promoção das Exportações de Rochas Ornamentais**

4. **ADIT - PSI - Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Nordeste Brasileiro** - O projeto tem por objetivo captar investimentos internacionais e realizar a venda de imóveis para estrangeiros na região.
5. **ANFACER - Programa Nacional de Desenvolvimento das Exportações de Cerâmica para Revestimento** - Busca expandir as exportações do segmento cerâmico para revestimento brasileiro.
6. **ARTEST - Projeto Setorial Integrado - Artesanato Fashion** - Visa promover a inserção competitiva no mercado internacional de produtos artesanais com design diferenciado para o aumento da capacidade de produção, promoção de melhorias tecnológicas e a diversificação da oferta.
7. **GLASS BRASIL - Projeto Setorial Integrado para a Promoção das Exportações da Indústria de Vidro e Cristal**
8. **ICCAPE - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Artesanato de Minas Gerais** - Visa contribuir para a profissionalização do artesão e o crescimento das exportações, através de ações focadas na diversificação da oferta e segmentação de mercado.
9. **Instituto Fazer Brasil - Projeto Setorial Integrado de Objetos de Casa e Decoração** - Focado na abertura de canais de comercialização para empresários de objetos de casa e decoração, preferencialmente feito à mão, com design diferenciado, observando-se princípios de responsabilidade social e ecológica.
10. **SIAMFESP - Projeto Setorial Integrado para a Promoção das Exportações de Metais Não-Ferrosos**
11. **SIARA - PSI - Promoção Comercial de Exportações de Artesanato do Ceará** - Visa inserir o artesanato cearense no mercado internacional.
12. **SINDIMADEIRA - Projeto de Promoção de Exportação de Madeira Industrializada** - Visa conquistar novos mercados, dada a grande demanda que tais produtos encontram no mercado externo.
13. **SINDMÓVEIS - Projeto Orchestra Brasil** - Promover a inserção no mercado internacional de fabricantes de componentes, acessórios, softwares, ferramentas e máquinas, acabamento e matéria-prima para a indústria moveleira.

## **Entretenimento e Serviços**

1. **ABF - Projeto de Divulgação, Difusão e Inserção de Franquias Brasileiras no Exterior** - Busca introduzir marcas e conceitos brasileiros nos mercados-alvo.
2. **ABPITV - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportação da Indústria Brasileira de Audiovisual** - Busca desenvolver novas oportunidades de negócios no mercado internacional audiovisual para a produção independente brasileira.
3. **ANAFIMA- Associação Nacional de Fabricantes de Instrumentos Musicais e Áudio** - Potencializa o interesse mundial pelos instrumentos musicais brasileiros.
4. **APRO - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportação de Obras Audiovisuais - FilmBrazil** - Aumenta o número de empresas brasileiras nos mercados-alvo.
5. **BM&A - Projeto Setorial Integrado de Exportação da Música do Brasil** - Amplia a participação das empresas do público-alvo no comércio de música internacional.
6. **CBL - Projeto Setorial Integrado de Exportação de Conteúdo Editorial** - Pretende criar condições para consolidar a presença do mercado editorial brasileiro no exterior.
7. **FUNDAÇÃO BIENAL DE SÃO PAULO - Projeto Setorial Integrado Brasil Arte Contemporânea** - Vislumbra favorecer o conhecimento do cenário artístico brasileiro por parte de colecionadores, críticos, curadores e formadores de opinião internacionais
8. **SIAESP - Programa Setorial Integrado de Promoção de Exportação da Indústria Brasileira de Audiovisual - CINEMA** - Amplia a participação da produção audiovisual brasileira, mais especificamente cinema, no mercado internacional

## **Institucional**

1. **Bolsas de Estudo IEL-Apex** - Contempla o pagamento de bolsas de estudo para universitários, de cursos afins ao comércio exterior.
2. **IF Design - Projeto APEX BRASIL-PA Design e Excelência** - Objetiva estimular e apoiar a participação das empresas brasileiras no IF-Indústria Fórum Design.
3. **PEIEX - Projeto Extensão Industrial Exportadora** - Consiste em consultorias gratuitas para micro e pequenas empresas localizadas em arranjos produtivos locais selecionados.
4. **Projeto CRESCE - Arranjos Produtivos Locais** - Apóia a comercialização para o exterior, especialmente para os EUA, de produtos de quatro APLs, selecionados no Norte e no Nordeste.

## **Máquinas e Equipamentos**

1. **ABIEPAN - Projeto de Promoção de Exportações de Equipamentos para Panificação, Biscoitos e Massas Alimentícias (BBE - Brazilian Bakery Equipment)**  
- Visa promover a inserção competitiva dos produtos do setor de Equipamentos para Panificação, Biscoitos e Massas Alimentícias e das empresas de pequeno e médio portes deste setor no mercado externo.
2. **ABIFA - Programa Setorial Integrado (Foundry Brazil)** - Visa aumentar as exportações das empresas brasileiras de pequeno e médio portes, produtoras de fundidos.
3. **ABIGRAF - Projeto Setorial Integrado do Segmento Gráfico (Graphia - Graphic Arts Industry Alliance)** - Cria e estrutura uma plataforma nacional de comercialização de produtos e serviços gráficos para o mercado externo.
4. **ABIMAIS - Projeto Setorial Integrado de Promoção das Exportações de Máquinas, Insumos, Equipamentos e Acessórios para a Produção de Sorvetes (Ice Cream Brazil)** - Visa aumentar as exportações de máquinas e insumos de sorvete das empresas envolvidas no Projeto
5. **ABIMAQ - Projeto Setorial Integrado de Máquinas e Equipamentos** - Auxilia as empresas do setor a ampliar suas vendas nos países-alvo ou iniciar suas atividades exportadoras.
6. **ABIMDE - Projeto Setorial Integrado para Materiais de Defesa** - Atende a demanda de empresas do setor de materiais de defesa do Brasil às exportações
7. **ABIMO - Programa Setorial Integrado de Exportações da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratório do Brasil** - Promove as exportações de produtos médicos, odontológicos, hospitalares e de laboratórios das empresas brasileiras.
8. **ABRAMEQ - Projeto Setorial Integrado de Máquinas para Couro, Calçados e Afins (Programa By Brasil)** - Amplia e diversifica as exportações das empresas fabricantes nacionais e participantes do PSI de máquinas e equipamentos para os setores de couro, calçados e afins.
9. **ABRAVA - Projeto Setorial Integrado de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento** - Direcionado às pequenas e médias empresas do setor de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento no mercado internacional.

10. **HTA - Projeto de Exportação Consorciada de Produtos e Serviços Aeronáuticos** - Objetiva ser o maior consórcio fornecedor de soluções em aeropartes da América Latina.
11. **INP - PSI de Promoção de Exportação do Plástico (Export Plastic)** - Objetiva a inserção das empresas brasileiras de micro, pequeno e médio portes da indústria de produtos plásticos no mercado internacional.
12. **ONIP - Projeto Setorial Integrado de Segmentos da Indústria do Petróleo** - Amplia as exportações de bens e serviços para a indústria de petróleo, óleo e gás natural.
13. **SIMERS - Projeto de Promoção de Exportação Consorciada de Máquinas e Implementos Agrícolas do Rio Grande do Sul** - Visa intensificar e promover a inserção competitiva, no mercado internacional, de empresas gaúchas participantes do projeto.
14. **SINAEES - Projeto de Promoção das Exportações do Setor Elétrico-Eletrônico de Minas Gerais (SINAEEX)** - Visa possibilitar o acesso das empresas do setor elétrico-eletrônico nos principais mercados do setor.
15. **SINDIPEÇAS - Projeto Setorial Integrado do Setor de Autopeças** - Promove os produtos dos associados do SINDIPEÇAS participantes do PSI.
16. **SINDMEC - Projeto de Promoção das Exportações da Indústria Mecânica de Minas Gerais** - Visa contribuir para a prosperidade das empresas associadas ao consórcio AMINPEX.
17. **SINDVEL - Projeto de Exportação Consorciada do Vale da Eletrônica de Minas Gerais** - Promove e estimula a inserção internacional das empresas consorciadas.

## **Moda**

1. **ABEST - Projeto Setorial Integrado para Internacionalização da Moda Brasileira** - Busca aumentar as exportações de confecções brasileiras de estilistas e divulgar a moda brasileira no âmbito internacional.
2. **ABICALÇADOS - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportação do Calçado Brasileiro** - Visa promover as exportações de calçados masculinos, femininos e infantis.
3. **ABIHPEC - Projeto Setorial Integrado - Brazilian Beauty** - Visa aumentar o volume de exportações das empresas do setor de Cosméticos em geral.

4. **ABIT - TEXBRASIL 2007-2008** - Objetiva aumentar as exportações de produtos brasileiros têxteis e de confecções e divulgar a moda brasileira no âmbito internacional.
5. **ASSINTECAL - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportação de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos** - Busca o aumento das exportações brasileiras de componentes para couro, calçados e artefatos.
6. **CICB - Projeto Setorial Integrado - PSI CICB - Promoção de Exportação de Couro** - Ampliar a participação no mercado internacional de produtos de couro de maior valor agregado.
7. **IBGM - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Gemas, Jóias e Afins** - Visa incrementar as exportações brasileiras de gemas, jóias, artefatos de pedras, bijuterias e folheados de metais preciosos

#### **Tecnologia e Saúde**

1. **ACTMINDS - II Projeto de Exportação Consorciada de Empresas Associadas ao Núcleo SOFTEX Campinas** - Viabiliza a inserção competitiva das empresas de software do consórcio ACTMINDS no mercado global.
2. **SOFTEX Nacional - II Projeto Setorial Integrado para Exportação de Software e Serviços Correlatos** - Apoia a exportação de produtos e serviços de software através da abordagem do mercado externo.

## **ANEXO 4 - ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

### **1. Roteiro de entrevista direta à APEXBrasil:**

1. Como nasceu a idéia de criação de CD no exterior?
2. Qual o objetivo original a ser alcançado? Foram determinadas metas gerais; por setor; por empresa?
3. Tem conhecimento de outros TPOs que mantenham este serviço ou outro semelhante para suas empresas
4. Houve algum apoio técnico ou financeiro de algum organismo internacional para a elaboração e/ou implementação do projeto?
5. Quantos CD foram planejados, quantos foram implementados e quantos foram fechados?
6. O que levou à transformação dos CD em CN?
7. Quais as principais diferenças entre os CD e os CN?
8. Quantos projetos setoriais se envolveram nos CD e quantos nos CN?
9. Quantas empresas já utilizaram os CD/CN?
10. Como a APEX lida com as diferenças inerentes aos diversos segmentos exportadores brasileiros (ex: fruta fresca precisa de câmara frigorífica; móveis podem precisar de montagem; etc)
11. Como é feita a mensuração dos casos de sucesso e dos casos de fracasso?
12. Houve algum aprendizado no CD de Lisboa que tenha contribuído para o modelo de CN? Qual (is)?
13. Com relação à experiência de Lisboa:
  - 13.1. A estrutura estava correta? Se não, o que faltou?
  - 13.2. A gerência coordenou os trabalhos e executou uma gestão corporativa e aberta à participação?
  - 13.3. Os servidores e executivos estavam voltados para o aprendizado e a inovação?
  - 13.4. As empresas participantes fizeram elogio (s) e/ou apontaram alguma insatisfação?
14. A que pode ser creditado o sucesso do CD de Miami e o fracasso do CD de Lisboa?
15. Existe a expectativa de reabertura do CD Lisboa como CN? Por que?
16. Outras considerações.

## 2. Roteiro de entrevistas dirigido às associações de classe / empresas vinculadas aos segmentos assistidos pelos projetos da APEX Brasil

1. N° de associados –
2. Qtos participam do Projeto APEX?
3. Qtos já exportam?
4. Qtos se interessaram pelo CD Lisboa?
5. Qtos se engajaram?
6. O projeto APEX foi apresentado de forma clara?
7. Houve informação suficiente sobre
  - 7.1. o objetivo do projeto?
  - 7.2. o desenvolvimento do projeto ?
  - 7.3.o mercado que seria alcançado?
8. Qual era a expectativa das empresas sobre o CD Lisboa?
9. Qual a realidade encontrada?
10. Houve algum treinamento para participação das empresas?
11. Houve ganho de mercado a partir da experiência do CD Lisboa?
12. Identifique pontos favoráveis e pontos desfavoráveis.

## 3. Roteiro de entrevistas dirigido a outras entidades que podem influenciar a APEX Brasil

1. Qual a importância da APEX Brasil para o seu segmento?
2. Quais as ações da APEX Brasil que você entende mais importantes para a promoção das exportações brasileiras?
3. Você tomou conhecimento da implementação da APEX Brasil de Centros de Distribuição no exterior? Caso positivo, quais?
4. Você tem conhecimento de outros TPOs que mantenham este serviço ou outro semelhante para suas empresas
5. Você tomou conhecimento da transformação de alguns dos Centros de Distribuição da APEX no exterior em Centro de Negociação? O que você achou disso?
6. Você entende que a APEX lida corretamente com as diferenças inerentes aos diversos segmentos exportadores brasileiros (ex: fruta fresca precisa de câmara frigorífica; móveis podem precisar de montagem; etc)
7. Você tem conhecimento de alguma mensuração das ações de sucesso e das ações de fracasso promovidas pela APEXBrasil?

8. Com relação à experiência de Lisboa, você tem conhecimento se:
  - 8.1. A estrutura estava correta? Se não, o que faltou?
  - 8.2. A gerência coordenou os trabalhos e executou uma gestão corporativa e aberta à participação?
  - 8.3. Os servidores e executivos estavam voltados para o aprendizado e a inovação?
  - 8.4. As empresas participantes acusaram ganhos de mercado, fizeram elogio (s) e/ou apontaram alguma insatisfação?

## ANEXO 5 - ENTREVISTAS APLICADAS

### 5.1. APEX BRASIL – Agência de Promoção de Exportações e Investimentos

#### ENTREVISTADO:

**Igor Calvet e Expedito Silva** – Gerência de Imagem e Acesso a Mercados – APEX Brasil

1. Como nasceu a idéia de criação de CD no exterior?

**Igor Calvet** - A administração anterior entendia que a disponibilidade de um centro de armazenagem no exterior poderia servir como porta de entrada em alguns mercados.

2. Qual o objetivo original a ser alcançado? Foram determinadas metas gerais; por setor; por empresa?

**Igor Calvet** - Disponibilizar um local para facilitar a negociação de empresas brasileiras com pronta entrega da mercadoria. A idéia inicial teve como base o mercado norte-americano. Não foram determinadas metas claras.

**Expedito Silva** – Os primeiros CD tinham objetivo prioritário de utilização física para armazenagem. O foco era na logística de distribuição.

3. Tem conhecimento de outros TPOs que mantenham este serviço ou outro semelhante para suas empresas

**Igor Calvet** - A experiência do Pró-Chile.

4. Houve algum apoio técnico ou financeiro de algum organismo internacional para a elaboração e/ou implementação do projeto?

**Igor Calvet** - Não

5. Quantos CD foram planejados, quantos foram implementados e quantos foram fechados?

**Igor Calvet** - Foram implementados e planejados 5 CD: Miami; Frankfurt; Lisboa; Varsóvia e Dubai. Lisboa e Frankfurt foram fechados no início de 2009.

6. O que levou à transformação dos CD em CN?

**Igor Calvet** - Nova visão. Mudança conceitual. O “core business” da APEX é promoção comercial. Distribuição e Logística não seria o foco principal da APEX.

7. Quais as principais diferenças entre os CD e os CN?

**Igor Calvet** - Os Centros de Negócios têm como objetivo fortalecer estruturas no exterior, como braços da APEX. Pode envolver o CD, mas isto não é o principal. Por exemplo, Miami manterá o CD e o CN. No caso de Dubai será mantida também o CD, mas com parceria no que tange à logística e armazenagem.

Os CN são plataformas de acesso a mercados para produtos e serviços brasileiros, devendo funcionar como uma plataforma geradora de negócios, enquanto o CD é um espaço de armazenagem e facilitação de logística.

Os CN devem ainda ser estruturas capazes de gerar informações confiáveis de mercado, com formação da UIC dentro dos CN, que deverão estimular UIC dentro das empresas. Os CN deverão produzir pesquisa de mercado para atender a empresas brasileiras especificamente, com baixo custo de participação das interessadas, vez que será utilizada a estrutura APEX. O espaço poderá abrigar escritórios de apoio local para auxiliar as empresas brasileiras que queiram se instalar no exterior; além de show room de produtos brasileiros.

8. Quantos projetos setoriais se envolveram nos CD e quantos nos CN?

**Igor Calvet** - Perguntar

9. Quantas empresas já utilizaram os CD/CN?

**Igor Calvet** – Perguntar

**Expedito Silva** – Hoje a utilização média está em torno de 50 empresas, envolvendo desde calçados até flip flop; produtos de aplicação médica, cosméticos, auto-peças, dentre outros.

10. Como a APEX lida com as diferenças inerentes aos diversos segmentos exportadores brasileiros (ex: fruta fresca precisa de câmara frigorífica; móveis podem precisar de montagem; etc)

**Igor Calvet** - Inicialmente a APEX utilizou o modelo desenhado para os EUA em todos os CD. Entretanto, percebeu que os mercados reagiram de forma diferente, sendo necessário um novo modelo para cada mercado escolhido. Chegando-se inclusive à conclusão de que o modelo adotado em Portugal não era adequado vez que a maior parte das negociações são feitas por grandes importadores europeus que utilizam estruturas de logística de sua melhor conveniência, muitas vezes por Roterdã.

11. Como é feita a mensuração dos casos de sucesso e dos casos de fracasso?

**Igor Calvet** - Inicialmente pelo número de empresas beneficiárias. Por exemplo, Miami tem hoje 148 empresas operando. Atualmente está sendo estudada uma mensuração por resultados de negócios.

12. Houve algum aprendizado no CD de Lisboa que tenha contribuído para o modelo de CN? Qual (is)?

**Igor Calvet** - Sim. A necessidade de um planejamento mais detalhado, vez que o projeto, inicialmente, considerou principalmente a demanda dos setores exportadores. No caso de Portugal levou-se em conta, ainda, o fato das semelhanças culturais, em especial quanto à língua; proximidade geográfica (ponto mais próximo para entrada na Europa).

**Expedito Silva** – os serviços de CD seriam na verdade o final da linha. Era necessário apoio mais voltado para decisões mercadológicas (para onde ir). Viu-se ainda que a necessidade de escala e expertise de mercado são fundamentais.

13. Com relação à experiência de Lisboa:

13.1. A estrutura estava correta? Se não, o que faltou?

**Igor Calvet** - Em parte sim. Na verdade deveria ter sido implementado primeiro a CN e nos mercados que demandassem, aí sim poderia ser implementado um CD.

**Expedito Silva** – Não, vez que o foco dado na logística tinha como objetivo o alcance do mercado europeu, a partir de Portugal. Entretanto, a fusão e aquisição de empresas portuguesas, em especial por grupos espanhóis, deslocou parcialmente o eixo de entrada do mercado europeu.

13.2. A gerência coordenou os trabalhos e executou uma gestão corporativa e aberta à participação?

**Igor Calvet** - Sim, o que permitiu a correção da rota após um prazo de experiência.

**Expedito Silva** – Sim. Os profissionais que operam nas unidades da APEX no exterior são brasileiros residentes, ou seja que já têm experiências de trabalhar e morar no mercado a ser explorado. Isto tem sido muito importante, em especial para a nova proposta de Centro de Negócios, que se propõe a confecção de estudos “talor made” para empresas brasileiras.

13.3. Os servidores e executivos estavam voltados para o aprendizado e a inovação?

**Igor Calvet** - Sim.

13.4. As empresas participantes fizeram elogio (s) e/ou apontaram alguma insatisfação?

**Igor Calvet** - Para a APEX o projeto foi bastante elogiado, mas somente agora estão sendo implementados relatórios , com base em indicadores de desempenho, de satisfação, etc, que permitirão perceber a efetiva satisfação das empresas envolvidas.

14. A que pode ser creditado o sucesso do CD de Miami e o fracasso do CD de Lisboa?

**Igor Calvet** - Ao fato de ser implementado um modelo de sucesso nos EUA, sem considerar as diferenças dos mercados.

**Expedito Silva** – ao modelo estar apenas atrelado à logística. Em Miami, além da diferença de mercado, a gerente local teve iniciativas voltadas para a visão empresarial, localizando, inclusive, oportunidades de mercado para empresas brasileiras.

15. Existe a expectativa de reabertura do CD Lisboa como CN? Por que?

**Igor Calvet** - Não, vez que o perfil do mercado europeu tem outras peculiaridades a serem encaradas, tais como a necessidade de mais informações sobre as exigências técnicas para importação dos produtos brasileiros, dentre outros. Este trabalho deverá ser feito em parceria com a CNI – Confederação Nacional da Indústria, que já possui experiência de convênio com a União Européia para este fim. Por outro lado, os recursos utilizados em Lisboa e Frankfurt foram, de certa forma, direcionados para novas ações, como a criação dois novos CN em Pequim e Havana. A criação de novos CN deverá ter continuidade em locais como Moscou e algum país da África, ainda não definido.

## **INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES:**

**Maurício Borges** – Diretor de Negócios da APEX Brasil

O CD de Miami foi uma experiência exitosa e fez com que fossem inauguradas novas unidades externas no mesmo modelo. Ao perceber o equívoco, a APEX replanejou o projeto, o que provocou o fechamento de Lisboa e Frankfurt, visando uma nova abordagem ao mercado europeu.

Os CD tinham como prioridade a facilidade logística, os CN envolvem prioritariamente o apoio às negociações.

## **5.2. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria de Comércio Exterior**

**Entrevistado:** Fábio Martins Faria

**Cargo:** Diretor do DEPLA – Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

### **1. Qual a importância da APEX Brasil para o seu segmento?**

**R:** Nova dinâmica para a Promoção Comercial Brasileira, mais agilidade para o processo estatal, visando maior sintonia com a demanda das empresas.

### **2. Quais as ações da APEX Brasil você entende mais importantes para a promoção das exportações brasileiras?**

**R:** A promoção da imagem positiva do País - Imagem Brasil, inclusive com trabalho conjunto com a Embratur.

### **3. Você tomou conhecimento da implementação, pela APEX Brasil, de Centros de Distribuição no exterior? Em caso positivo, quais?**

**R:** Sim, todos. Esta ação faz parte da política de promoção comercial afetada à Diretoria sob minha responsabilidade. Acompanho as atividades da APEX.

### **4. Você tem conhecimento de outros TPOs que mantenham este serviço ou outro semelhante para suas empresas?**

**R:** A JETRO – Japan External Trade Organization facilita a montagem de escritórios de empresas japonesas no exterior e disponibiliza espaços para empresas estrangeiras no Japão, mas não é o mesmo modelo.

### **5. Você tomou conhecimento da transformação de alguns dos Centros de Distribuição da APEX Brasil no exterior em Centro de Negócios? O que você acha da medida?**

**R:** Sim. Medida correta e necessária. Os CDs eram unidades estáticas e os CN são unidades dinâmicas, mais adequadas à realidade mundial.

### **6. Você entende que a APEX lida corretamente com as diferenças inerentes aos diversos segmentos exportadores brasileiros (ex.: fruta fresca precisa de câmara frigorífica, móveis podem precisar de montagem, etc) ?**

**R:** Os PSIs são adaptados aos setores e devem homogeneizar a atuação das empresas por segmento. Entretanto, estes ajustes em nível nacional tendem a centralismos regionais que geram queixas de vários setores. Por exemplo, o setor de granito embora tenha seu núcleo

produtor e exportador mais importante no ES, tem o PSI liderado por uma entidade com sede em São Paulo.

**7. Você tem conhecimento de alguma mensuração das ações de sucesso e das ações de fracasso promovidas pela APEX Brasil?**

**R:** Como Coordenador do Contrato de Gestão da APEX, temos cobrado da APEX o desenvolvimento de indicadores que vão medir o grau de eficiência de suas ações e satisfação de clientes.

**8. Com relação à experiência de Lisboa, você tem conhecimento se:**

8.1. A estrutura estava correta? Se não, o que faltou?

8.2. A gerência coordenou os trabalhos e executou a gestão corporativa e aberta à participação?

8.3. Os servidores e executivos estavam voltados para o aprendizado e a inovação?

8.4. As empresas participantes acusaram ganhos de mercado, fizeram elogio (s) e/ou apontaram alguma insatisfação?

**R:** O entrevistado declarou não ter conhecimento sobre o desenvolvimento do CD de Lisboa suficiente para responder as questões acima.

**5.3. Centro Brasileiro de Relações Internacionais - CEBRI**

**Entrevistado:** Denise Nogueira Gregory – Diretora Executiva

1. Qual a importância da APEX Brasil para o seu segmento?

Não poderia responder sob a ótica de um só segmento, mas sim registrar a importância da ação de promoção comercial para o setor exportador como um dos mais fundamentais instrumentos de estímulo às exportações.

2. Quais as ações da APEX Brasil que você entende mais importantes para a promoção das exportações brasileiras?

Ações de pesquisa de mercado, de capacitação das empresas (adequação do produto), construção da marca, e de apoio à formação de estruturas de comercialização.

3. Você tomou conhecimento da implementação da APEX Brasil de Centros de Distribuição no exterior? Caso positivo, quais?

Sim, Miami, Lisboa, Emirados Árabes e Polônia.

4. Você tem conhecimento de outros TPOs que mantenham este serviço ou outro semelhante para suas empresas?

Tenho a informação de que esse tipo de serviço não é feito por qualquer outra entidade de apoio às exportações (TPO).

5. Você tomou conhecimento da transformação de alguns dos Centros de Distribuição da APEX no exterior em Centro de Negociação? O que você achou disso? Não tomei conhecimento.

6. Você entende que a APEX lida corretamente com as diferenças inerentes aos diversos segmentos exportadores brasileiros (ex: fruta fresca precisa de câmara frigorífica; móveis podem precisar de montagem; etc).

Não sei avaliar.

7. Você tem conhecimento de alguma mensuração das ações de sucesso e das ações de fracasso promovidas pela APEXBrasil? Não conheço.

8. Com relação à experiência de Lisboa, você tem conhecimento se:

8.1. A estrutura estava correta? Se não, o que faltou?

Além da crítica geral, apresentada no item 9, ouvi a crítica específica sobre o CD de Lisboa de que não é bem localizado e é muito pequeno.

8.2. A gerência coordenou os trabalhos e executou uma gestão corporativa aberta à participação? Não sei avaliar.

8.3. Os servidores e executivos estavam voltados para o aprendizado e a inovação? Não sei avaliar

8.4. As empresas participantes fizeram elogio (s) e/ou apontaram alguma insatisfação? Ver respostas 8.2 e 9

## 9. OBSERVAÇÕES GERAIS.

Do ponto de vista da operação de exportação, o CD não é uma prioridade das empresas. Custa caro deixar a mercadoria armazenada: valor do produto e pagamento das taxas e impostos alfandegários. O normal na operação de exportação é a empresa embarcar a mercadoria/enviar diretamente para o cliente e receber o valor exportado. O desinteresse das empresas pelo CD deriva assim do fato de que quando deixa o produto exportado armazenado, todo o custo é dela: o valor da mercadoria exportada e os custos de internação.

Ouvi críticas gerais de que a implantação dos CDs foi feita sem um estudo de viabilidade e sem avaliar a necessidade real as empresas. E que apesar dos investimentos, que foram altos, os resultados foram praticamente nulos, com exceção de Miami. Este CD teria funcionado razoavelmente bem, embora para alguns se mostrasse desnecessário, pois havia a oferta deste tipo de serviço por preços baixos oferecido por empresas locais.

#### **5.4. Entrevistada: Lília Miranda – Diretora da APEX à época da implementação do 1º CD e da Unidade de Inteligência Comercial**

1. Qual a importância da APEX Brasil?

A grande importância da Apex na minha opinião é a ligação direta que mantém com o segmento empresarial, por meio das entidades de classe. E o fato de ser uma organização social confere à Apex uma relativa independência em relação à estrutura de Governo, com maior flexibilidade e rapidez na tomada de decisão. Isso torna suas ações mais efetivas e os resultados mais rápidos.

2. Quais as ações da APEX Brasil que você entende mais importantes para a promoção das exportações brasileiras?

Acho muito interessante a forma como a Apex se lançou ao exterior, com atuação mais proativa nos mercados, em vez de simplesmente apoiar as exportações internamente. A Inteligência Comercial atualmente realiza um trabalho de prospecção e aproximação com a demanda dos mercados no exterior, o que torna muito mais eficiente a estratégia de promoção das exportações brasileiras.

Por sua vez, a integração da área de captação de investimentos à promoção comercial também foi um avanço na estratégia de Governo, passando a Apex a atuar como as principais TPOs do mundo.

#### **5.5. IBRAF – Instituto Brasileiro de Frutas**

**Entrevistada** – Valeska Oliveira – Diretora - Executiva

1. Nº de associados – 124 diretos- CNPJ
2. Qtos participam do Projeto APEX? - 40
3. Qtos já exportam? 40
4. Qtos se interessaram pelo CD Lisboa? - 10
5. Qtos se engajaram? 0
6. O projeto APEX foi apresentado de forma clara? Não.
7. Houve informação suficiente sobre
  - 7.1.o objetivo do projeto? – Não
  - 7.2.o desenvolvimento do projeto? – havia informações sobre custos, mas não sobre os serviços específicos

7.3.o mercado que seria alcançado? - mercado português como porta de entrada da União Europeia. A ideia era que o CD funcionasse como uma base logística (armazenamento e distribuição) para alcançar o mercado português em seus pontos de venda diretamente (supermercados, restaurantes...), além de posterior expansão para outros mercados europeus.

8. Qual era a expectativa das empresas sobre o CD Lisboa?

**Resposta:** Esperavam encontrar uma área de armazenamento equipada, o que no caso das frutas e alimentos perecíveis pressupõe câmaras frigoríficas, que não existiam. Esperavam ainda um escritório capaz de oferecer serviços e funcionar como ponto de apoio local. Possibilidade de utilização dos CD como endereço local e referência comercial para as empresas brasileiras; agendamento de reuniões; consolidar mercadoria.

9. Qual a realidade encontrada?

**Resposta:** Apenas um recinto de armazenamento, sem a estrutura necessária para atender ao setor, em especial ao segmento de frutas frescas;

Dificuldade para alcançar o consumidor final, vez que o segmento é dominado por grandes distribuidores europeus que concentram o ingresso da mercadoria pelo porto de Rotterdam.

No caso de fruta fresca esta realidade chega a 70% das importações de frutas brasileiras;

A percepção de que, embora Lisboa possa ser a melhor forma de entrada para os produtos brasileiros, reduzindo custos e aproveitando vantagens como a língua e afinidades culturais, há dificuldade de ingresso direto no mercado português, visto que os distribuidores europeus detêm vantagens na distribuição.

10. Houve algum treinamento para participação das empresas? Não

11. Identifique pontos favoráveis

Resposta: A logística a partir de Lisboa daria maior chance de competitividade dos produtos nacionais (em especial as frutas), naqueles mercados, inibindo os atravessadores europeus

12. Identifique pontos desfavoráveis.

12.1. Os distribuidores europeus muitas vezes refaturam frutas brasileiras e as exportam para os mercados da Ásia e Oriente Médio

12.2. Pessoal pouco preparado, em comparação ao CD de Miami, onde a gerente

desenvolveu serviços complementares.

## **5.6. Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas - ABBA**

**Entrevistada:** Raquel Salgado

**Cargo:** Gerente do projeto setorial integrado de promoção de exportações "ETHNIC BRAZIL"

1.No. de sócios: 70 empresas do segmento de alimentos e bebidas (vinho, cachaça, geléias, chás, queijo e pão de queijo, molhos, barras de cereal, mel, sopas desidratadas, produtos de soja, pimenta)

2. Participantes do projeto APEX? 15

3. Quantas já exportam? 15, com regularidade

4. Quantas se interessaram pelo projeto do CD Lisboa? 15.

5. Quantas se engajaram? 4

6. O projeto APEX foi apresentado de forma clara? Não

7. Houve informação sobre

7.1. Objetivo do projeto? Sim, porém não de forma clara

7.2. desenvolvimento do projeto? Não

7.3. mercado que seria alcançado?

A idéia era utilização do CD de Lisboa como porta de entrada para a União Européia.

8. Qual era a expectativa das empresas sobre o CD de Lisboa?

O modelo de CD deveria facilitar o ingresso das empresas nos mercados europeus, mas não considerou que a armazenagem deveria ser uma consequência das negociações e não a causa. Além disso, o CD não oferecia as condições necessárias de armazenagem, em especial de produtos alimentícios que necessitem de cuidados, o que limitou o interesse das empresas.

9. Qual a realidade encontrada?

Um espaço para depósito, com equipamentos básicos (prateleiras, empilhadeira), mas aquém do necessário. As informações eram relativas ao mercado da União Européia.

O mercado português é pequeno e o modelo europeu mais burocrata não é facilitador

10. Houve algum treinamento para participação das empresas? Não

11. Identifique pontos favoráveis – a idéia de apoio a empresas brasileiras no exterior

12. Identifique pontos desfavoráveis - Área não alfandegada, o que onera com tributos o ingresso das mercadorias. Área alfandegada seria uma grande diferença; modelo equivocado

e pouco desenvolvido, vez que o CD de Miami, além de alfandegado, já oferece vários serviços complementares há tempos. Informações deveriam ser mais claras.

13. O que seria importante?

- funcionar como CN, a exemplo do CD de Miami, em que além de zona alfandegada, oferece outros serviços.

- modelo de CD, como depósito, é equivocado – CD deveria ser consequência e não causa

## **5.7. Projeto de Alimentos Orgânicos**

Entrevistada: Carla Castro Salomão

Diretora Presidente da Sastro Consulting Ltda

Coordenadora da Divisão de Orgânicos do Ibraf

1. O projeto APEX foi apresentado de forma clara? Foram feitos esforços neste sentido, reuniões em sp, feira de negócios em Lisboa casada com visita ao cd e palestras explicativas da apex, advogados, apresentação das instalações ao grupo de empresários brasileiros e portugueses
2. Houve informação suficiente sobre
  - 2.1. o objetivo do projeto? SIM
  - 2.2.o desenvolvimento do projeto ? NÃO
  - 2.3.o mercado que seria alcançado? FRACO
3. Qual era a expectativa das empresas sobre o CD Lisboa? Que facilitasse a logística, permitindo fechar vendas.
4. Qual a realidade encontrada? O mercado português é pequeno, a operação aparentemente auxiliaria permitindo enviar volumes menores, mas faltaram algumas ações negociais com compradores e distribuidores, ou seja, a montagem de operações comerciais
5. Houve algum treinamento para participação das empresas? Se houve, desconheço
6. Identifique pontos favoráveis - Ter apoio para parte da logística e contato com clientes potenciais
7. Identifique pontos desfavoráveis.

A APEX Brasil é uma agência de promoção, não de montagem de negócios – ajudaria ter uma ação permanente de divulgação dos produtos junto aos potenciais compradores, mas a montagem de operações comerciais envolve o setor comercial e de marketing dos fornecedores, não só dos compradores. Não ter um cadastro

atualizado para análise de produtos e de créditos, informações sobre rotulagem e exigências para entrada dos diferentes produtos (cosméticos, alimentos, bebidas alcoólicas) que não seja caro para obter – por exemplo, um site com estas informações categorizadas por produto e por serviço, além dos contactos comerciais e análise dos mercados , seria barato, eficiente e talvez, eficaz!

### **5.9. AEB – Associação de Comércio Exterior do Brasil**

**Entrevistado:** Jovelino de Gomes Pires

**Cargo:** Coordenador da Câmara de Logística

**Observação:** Nº de associados – Em razão da informação abaixo, a AEB foi entrevistada como entidade que pode influenciar a APEX Brasil e não como associação de classe vinculada a projetos APEX:

“A AEB tem como característica principal representar todos os exportadores e importadores brasileiros, o que leva a ter como sócios empresas e associações de classe. Assim, os 320 associados da AEB devem ser somados ao número de sócios de cada associação vinculada.”  
(Jovelino Pires – entrevista em 23.07.2009)

1. Qual a importância da APEX Brasil para o seu segmento?

Resposta: Em se tratando de comércio exterior brasileiro, a APEX é fundamental no complexo mundo dos negócios globalizados

2. Quais as ações da APEX Brasil que você entende mais importantes para a promoção das exportações brasileiras?

Resposta: A orientação aos exportadores, a transparência nos processos a enfrentar e o apoio físico em outros mercados

3. Você tomou conhecimento da implementação da APEX Brasil de Centros de Distribuição no exterior? Caso positivo, quais?

Resposta: Sim. Miami e Lisboa.

4. Você tem conhecimento de outros TPOs que mantenham este serviço ou outro semelhante para suas empresas?

Resposta: Atualmente não. Tal apoio, em parte, tem cabido às nossas embaixadas, que já tiveram, inclusive, adidos comerciais extra-quadro, com a mesma missão de facilitar negócios de empresas brasileiras no exterior. No que tange à logística, no passado, o governo brasileiro manteve a COBEC-Cia. Brasileira de Entrepósitos e Comércio, que funcionava como

armazém alfandegado, semelhante aos CD propostos pela APEX Brasil.

5. Você tomou conhecimento da transformação de alguns dos Centros de Distribuição da APEX no exterior em Centro de Negociação? O que você achou disso?

Resposta: O foco de Centro de Negociações é, certamente, mais amplo e atende melhor ao exportador brasileiro.

6. Você entende que a APEX lida corretamente com as diferenças inerentes aos diversos segmentos exportadores brasileiros (ex: fruta fresca precisa de câmara frigorífica; móveis podem precisar de montagem; etc)

Resposta: Como todos os órgãos que atuam no comércio exterior, a APEX tem que manter sua bandeira de inovação, ajustar sua estrutura mais para mudar do que para durar. O fechamento de Lisboa deve seguir, com a reabertura de seu posto com enfoque ajustado ao futuro, ao inovador, ao que o exportador precisa para o sucesso de seus negócios.

7. Você tem conhecimento de alguma mensuração das ações de sucesso e das ações de fracasso promovidas pela APEXBrasil?

Resposta: A APEX, pelo seu discurrer, vem buscando contextualizar a visão do conhecimento inovador, isto é, recondicionar constantemente a organização para a pesquisa e para a inovação.

8. Com relação à experiência de Lisboa, você tem conhecimento se:

8.1. A estrutura estava correta? Se não, o que faltou?

A estrutura estava incompleta, com enfoque parcial para seu fim.

8.2. A gerência coordenou os trabalhos e executou uma gestão corporativa e aberta à participação?

Como todo órgão de característica de entidade governamental, o peso das normas emanadas de cima e da regulação nacional e internacional, dificultam e reduzem uma maior abertura.

8.3. Os servidores e executivos estavam voltados para o aprendizado e a inovação?

Pelo fato de ter sido fechado o CD Lisboa, parece ter havido meditação sobre como o órgão estava se portando. Tal avaliação pode ter ocorrido de dentro para fora, portanto, dos servidores e dos executivos, o que indicaria a preocupação para mudança inovadora.

8.4. As empresas participantes acusaram ganhos de mercado, fizeram elogio (s) e/ou apontaram alguma insatisfação?

Não tenho conhecimento. Pode ter havido bons resultados “spots”, mas como objetivo de conquista de mercado, entendo que não.

## **5.10. EMPRESA: Agro Food Importação e Exportação Ltda**

**RESPONDIDO POR:** Fernanda Mainente Alba

**CARGO:** Gerente de Exportação e Vendedora Internacional

1. Sua empresa é exportadora? Sim. Exportamos café, cravo, pimenta, semente de girassol, feijão, granito, etc.
2. Sua empresa participa ou participou de algum dos Projetos APEX? Qual (is)? Sim, participamos de feiras e eventos como: Sial, Anuga, Big Five, Foodex, Polagra Food, Latin Asia Business Forum, etc.
3. Qual a importância da APEX Brasil para o seu segmento? A Apex nos apóia em todos os sentidos quando participamos de feiras, missões internacionais, rodadas de negócios, etc.
4. Quais as ações da APEX Brasil que você entende mais importantes para a promoção das exportações brasileiras? As feiras. Pois através delas ocorre o contato direto dos exportadores brasileiros com o mundo todo.
5. Você tomou conhecimento da implementação da APEX Brasil de Centros de Distribuição no exterior? Caso positivo, quais? Alemanha.
6. Sua empresa se interessou pelo CD Lisboa? Não Em caso positivo, houve informação suficiente sobre:
  - 6.1. sobre o objetivo do projeto?
  - 6.2. o desenvolvimento do projeto ?
  - 6.3. o mercado que seria alcançado?
7. Ainda em caso positivo:
  - 7.1. Qual a realidade encontrada?
  - 7.2. Houve algum treinamento para participação das empresas?
  - 7.3. Houve ganho de mercado a partir da experiência do CD Lisboa?
8. Ainda com relação à experiência de Lisboa, você tem conhecimento se:
  - 8.1. A estrutura estava correta? Se não, o que faltou?
  - 8.2. A gerência coordenou os trabalhos e executou uma gestão corporativa e aberta à participação?
  - 8.3. Os servidores e executivos estavam voltados para o aprendizado e a inovação?
9. Você tomou conhecimento da transformação de alguns dos Centros de Distribuição da APEX no exterior em Centro de Negociação? Sim .O que você achou disso? Achei

muito importante já que estes Centros estreitam mais os laços entre Brasil e outros países do mundo. As transações comerciais ficam mais fáceis e eficientes. Estes Centros ficam instalados em locais estratégicos facilitando os contatos e as negociações. Porém, a maior vantagem na minha opinião, é a internacionalização das empresas brasileiras.

10. Você entende que a APEX lida corretamente com as diferenças inerentes aos diversos segmentos exportadores brasileiros (ex: fruta fresca precisa de câmara frigorífica; móveis podem precisar de montagem; etc) Sim. Ela procura entender tudo sobre o produto para poder identificar melhor qual o mercado ideal para determinado produto, com o objetivo de tornar as empresas brasileiras muito mais competitivas no comércio internacional.

11. Você tem conhecimento de alguma mensuração das ações de sucesso e das ações de fracasso promovidas pela APEXBrasil? Felizmente tenho conhecimento somente das ações de sucesso. No caso das feiras internacionais que participamos, conseguimos conquistar novos clientes, expor nossos produtos e assim, conseqüentemente, aumentamos nossas exportações.

#### **5.11. EMPRESA: Moveis Carraro Ltda**

RESPONDIDO POR: Frances Regina Miorelli

SETOR: Moveleiro

CARGO: Gerente de exportação.

1. Sua empresa é exportadora? Sim.

2. Sua empresa participa ou participou de algum dos Projetos APEX? Qual (is)? Sim, de projetos compradores em feiras de móveis, tipo movelsul, movelpar, salão abimovel e feiras internacionais.

3. Qual a importância da APEX Brasil para o seu segmento? É um importante parceiro para a participação em feiras e projetos compradores realizados no Brasil.

4. Quais as ações da APEX Brasil que você entende mais importantes para a promoção das exportações brasileiras? Projeto comprador.

5. Você tomou conhecimento da implementação da APEX Brasil de Centros de Distribuição no exterior? Caso positivo, quais? Sim, do CD de Dubai, de Frankfurt, de Miami e de Lisboa.

6. Sua empresa se interessou pelo CD Lisboa? Em caso positivo, houve informação suficiente sobre: não houve interesse.

6.1. sobre o objetivo do projeto?

6.2. o desenvolvimento do projeto ?

6.3. o mercado que seria alcançado?

7. Ainda em caso positivo:

7.1. Qual a realidade encontrada?

7.2. Houve algum treinamento para participação das empresas?

7.3. Houve ganho de mercado a partir da experiência do CD Lisboa?

8. Ainda com relação à experiência de Lisboa, você tem conhecimento se:

8.1. A estrutura estava correta? Se não, o que faltou?

8.2. A gerência coordenou os trabalhos e executou uma gestão corporativa e aberta à participação?

8.3. Os servidores e executivos estavam voltados para o aprendizado e a inovação?

9. Você tomou conhecimento da transformação de alguns dos Centros de Distribuição da APEX no exterior em Centro de Negociação? O que você achou disso?

Não tive conhecimento desta transformação.

10. Você entende que a APEX lida corretamente com as diferenças inerentes aos diversos segmentos exportadores brasileiros (ex: fruta fresca precisa de câmara frigorífica; móveis podem precisar de montagem; etc) , Muitas vezes sinto que não há muita inteligência técnica sobre os requisitos de cada segmento.

11. Você tem conhecimento de alguma mensuração das ações de sucesso e das ações de fracasso promovidas pela APEXBrasil? Tenho conhecimento do sucesso do projeto com cosméticos, de uma feira que foi sucesso no oriente médio, acho que Dubai.

### **5.13. EMPRESA: TORLIM ALIMENTOS S.A**

RESPONDIDO POR: NATÁLIA STÁBILE

SETOR: EXPORTAÇÃO

1. Sua empresa é exportadora?

Sim, exportamos carne de bovino in natura.

2. Sua empresa participa ou participou de algum dos Projetos APEX? Qual (is)?

Sim, participamos de feiras e eventos como: Sial, Anuga, World Food Moscow e Gulf Food.

3. Qual a importância da APEX Brasil para o seu segmento?

A Apex está presente nas feiras, rodadas de negócios, missões internacionais, nos apoiando e orientando.

4. Quais as ações da APEX Brasil que você entende mais importantes para a promoção das exportações brasileiras?

As feiras internacionais, pois é através delas que nós exportadores temos a oportunidade de conhecer e manter clientes através de conversas e reuniões, sendo possível a apresentação da nossa empresa e além de tudo é muito oportuno mostrarmos nossos produtos aos nossos clientes.

5. Você tomou conhecimento da implementação da APEX Brasil de Centros de Distribuição no exterior? Caso positivo, quais?

Não.

6. Sua empresa se interessou pelo CD Lisboa? Não Em caso positivo, houve informação suficiente sobre:

6.1. sobre o objetivo do projeto?

6.2. o desenvolvimento do projeto ?

6.3. o mercado que seria alcançado?

7. Ainda em caso positivo:

7.1. Qual a realidade encontrada?

7.2. Houve algum treinamento para participação das empresas?

7.3. Houve ganho de mercado a partir da experiência do CD Lisboa?

8. Ainda com relação à experiência de Lisboa, você tem conhecimento se:

8.1. A estrutura estava correta? Se não, o que faltou?

8.2. A gerência coordenou os trabalhos e executou uma gestão corporativa e aberta à participação?

8.3. Os servidores e executivos estavam voltados para o aprendizado e a inovação?

11. Você tomou conhecimento da transformação de alguns dos Centros de Distribuição da APEX no exterior em Centro de Negociação? O que você achou disso?

Não conheço.

12. Você entende que a APEX lida corretamente com as diferenças inerentes aos diversos segmentos exportadores brasileiros (ex: fruta fresca precisa de câmara frigorífica; móveis podem precisar de montagem; etc)

Sim, com certeza. A Apex procura entender todos os segmentos dos exportadores brasileiros tratando especificamente de cada setor e descobrindo o quais as dificuldades e ajudando-nos a superá-las. Proporcionando um ótimo relacionamento com o mercado internacional.

13. Você tem conhecimento de alguma mensuração das ações de sucesso e das ações de fracasso promovidas pela APEXBrasil?

Tenho mensuração das ações de sucessos que retrato na minha empresa. Após cada feira

internacional, voltamos com mais clientes e mais conhecimento de novos mercados, o que impulsiona as exportações da nossa empresa.

#### **5.14. EMPRESA: Moveis Carraro Ltda**

RESPONDIDO POR: Frances Regina Miorelli

SETOR: Moveleiro

CARGO: Gerente de exportação.

1. Sua empresa é exportadora? Sim.
2. Sua empresa participa ou participou de algum dos Projetos APEX? Qual (is)? Sim, de projetos compradores em feiras de móveis, tipo movelsul, movelpar, salão abimovel e feiras internacionais.
3. Qual a importância da APEX Brasil para o seu segmento? É um importante parceiro para a participação em feiras e projetos compradores realizados no Brasil.
4. Quais as ações da APEX Brasil que você entende mais importantes para a promoção das exportações brasileiras? Projeto comprador.
5. Você tomou conhecimento da implementação da APEX Brasil de Centros de Distribuição no exterior? Caso positivo, quais? Sim, do CD de Dubai, de Frankfurt, de Miami e de Lisboa.
6. Sua empresa se interessou pelo CD Lisboa? Em caso positivo, houve informação suficiente sobre: **não houve interesse.**
  - 6.1. sobre o objetivo do projeto?
  - 6.2. o desenvolvimento do projeto ?
  - 6.3. o mercado que seria alcançado?
7. Ainda em caso positivo:
  - 7.1. Qual a realidade encontrada?
  - 7.2. Houve algum treinamento para participação das empresas?
  - 7.3. Houve ganho de mercado a partir da experiência do CD Lisboa?
8. Ainda com relação à experiência de Lisboa, você tem conhecimento se:
  - 8.1. A estrutura estava correta? Se não, o que faltou?
  - 8.2. A gerência coordenou os trabalhos e executou uma gestão corporativa e aberta à participação?
  - 8.3. Os servidores e executivos estavam voltados para o aprendizado e a inovação?
9. Você tomou conhecimento da transformação de alguns dos Centros de Distribuição da APEX no exterior em Centro de Negociação? O que você achou disso? Não tive

conhecimento desta transformação.

10. Você entende que a APEX lida corretamente com as diferenças inerentes aos diversos segmentos exportadores brasileiros (ex: fruta fresca precisa de câmara frigorífica; móveis podem precisar de montagem; etc) , Muitas vezes sinto que não há muita inteligência técnica sobre os requisitos de cada segmento.

11. Você tem conhecimento de alguma mensuração das ações de sucesso e das ações de fracasso promovidas pela APEXBrasil? Tenho conhecimento do sucesso do projeto com cosméticos, de uma feira que foi sucesso no oriente médio, acho que Dubai.

## **5. 15. EMPRESA SILMAG BRASIL PRODUTOS MÉDICOS LTDA EPP**

RESPONDIDO POR: Juarez Vasconcelos

SETOR Importação/Exportação

CARGO Coordenador de Importação e Exportação

1. Sua empresa é exportadora? Não

2. Sua empresa participa ou participou de algum dos Projetos APEX? Qual (is)?

Sim. PSI III e PSI IV juntamente com a ABIMO.

3. Qual a importância da APEX Brasil para o seu segmento?

A Apex nos apoia em todos os sentidos quanto a ranqueamento de mercados, ações de marketing, ações comerciais, ações de capacitação, participamos em feiras, missões internacionais, rodadas de negócios, entre outros.

4. Quais as ações da APEX Brasil que você entende mais importantes para a promoção das exportações brasileiras?

Acredito que por ter um custo mais elevado, caso o exportador tivesse que arcar com os custos de exposição, as feiras internacionais e as missões seriam umas das mais importantes. É através dessas promoções que ocorrem o contato direto dos exportadores brasileiros com o mundo todo.

5. Você tomou conhecimento da implementação da APEX Brasil de Centros de Distribuição no exterior? Caso positivo, quais? Não

6. Sua empresa se interessou pelo CD Lisboa? Em caso positivo, houve informação suficiente sobre:

6.1. sobre o objetivo do projeto?

6.2. o desenvolvimento do projeto ?

6.3. o mercado que seria alcançado?

Não

7. Ainda em caso positivo:

7.1. Qual a realidade encontrada?

7.2. Houve algum treinamento para participação das empresas?

7.3. Houve ganho de mercado a partir da experiência do CD Lisboa?

8. Ainda com relação à experiência de Lisboa, você tem conhecimento se:

8.1. A estrutura estava correta? Se não, o que faltou?

8.2. A gerência coordenou os trabalhos e executou uma gestão corporativa e aberta à participação?

8.3. Os servidores e executivos estavam voltados para o aprendizado e a inovação?

9. Você tomou conhecimento da transformação de alguns dos Centros de Distribuição da APEX no exterior em Centro de Negociação? O que você achou disso? Não

10. Você entende que a APEX lida corretamente com as diferenças inerentes aos diversos segmentos exportadores brasileiros (ex: fruta fresca precisa de câmara frigorífica; móveis podem precisar de montagem; etc)

11. Você tem conhecimento de alguma mensuração das ações de sucesso e das ações de fracasso promovidas pela APEXBrasil?

Conhecemos a Apex Brasil há pouco tempo. Temos uma visão de que é uma entidade fantástica, a qual realmente está focada para promover o exportador Brasileiro. Participamos na semana passada (de 12/agosto/2009 a 14/agosto/2009) como expositor da ação do PSI III referente a Feira Internacional FIME 2009. Sem o apóio da Apex-ABIMO, seria inviável a participação devido ao alto custo do investimento. Ainda não exportamos, pois a empresa iniciou suas operações em Janeiro/2009 e ainda estamos em fase de certificações. Mas nosso balanço da feira, foi totalmente positivo em relação a participação neste primeiro evento. Estamos otimistas que ainda fecharemos negócios com a participação na FIME 2009, mesmo com a deficiência das certificações. Assim seremos o exportador de amanhã.

ANEXO 6 – Calendário APEX 2009

<b>CALENDÁRIO APEX 2009</b>						
<b>Mês</b>	<b>Ação</b>	<b>Complexo</b>	<b>Produto</b>	<b>País</b>	<b>Gestores</b>	<b>E-mail dos gestores</b>
Fevereiro	Feira	Alimentos & Bebidas	Gulf Food	Emirados Árabes	Vinicius	Vinicius Estrela
	Proj.Vendedor	Alimentos & Bebidas	Sabores do Brasil	Emirados Árabes	Raquel	Raquel Vilharva
Março	Proj.Comprador	Multissetorial	Congresso Tradings	Brasil (foco A.Latina)	Maurício	Mauricio Manfre
	Feira	Alimentos & Bebidas	Foodex	Japão	Vinicius	Vinicius Estrela
	Feira	Multissetorial	Expocomer	Panamá	Anderson	Anderson Dib
Abril						
Maio	Proj.Vendedor	Tecnologico	Brasil Tecnológico	Peru	Anderson	Anderson Dib
	Missão	Multissetorial	Projeto Tradings	África do Sul	Maurício	Mauricio Manfre
Junho						
Julho	Missão Ministerial	Mercado América Latina	Missão à Cuba Ministro	Cuba	Anderson	Adalberto Schiehl
	Feira	Multissetorial	FILDA	Angola	Adalberto	Adalberto Schiehl
	Proj.Vendedor	Casa e Construção	Brasil Casa Design	Panamá	Adalberto	Adalberto Schiehl
Agosto	Encontro de Empresários para a Cooperação Econômica e Comercial entre a China e os Países de Língua Portuguesa	Mercado Asia	Encontro de Empresários para a Cooperação Econômica e Comercial entre a China e os Países de Língua Portuguesa	Brasil - Rio de Janeiro	Paula	Paula Gomes
	Missão Empresarial	Mercado América Latina	Missão MDIC Latino-América	América Latina	Anderson	Anderson Dib
Setembro	Centro de Negócios	Mercado Europa	Inauguração do CN Moscou	Russia - Moscou	Evilásio - Luiz	Anderson Dib
	Centro de Negócios	Mercado Europa	Mudança Re-inauguração do CN Varsóvia	Varsóvia - Polônia	Evilásio - Luiz	Raquel Vilharva
	Feira	Mercado Asia	CFIT	China	Marcio Guerra	Marcio Guerra

	Missão Empresaria	Mercado Europa	Missão Turquia/ Cazaquistão/ Uzbequistão	Turquia/ Cazaquistão/ Uzbequistão	Evilásio - Luiz	Evilásio Miranda
	Missão Empresaria	Mercado Asia	Missão Índia - Energias Renováveis	Índia	Paula	Paula Gomes
Outubro	Feira	Alimentos & Bebidas	Anuga	Alemanha	Vinicius	Vinicius Estrela
	Centro de Negócios	Mercado Europa	Inauguração do CN de Bruxelas	Bélgica	Evilásio - Luiz	Evilásio Miranda
	Missão Empresarial	Mercado Oriente Médio	Missão Angola/ Moçambique/ Africa do Sul/ Namíbia	Angola/ Moçambique/ Africa do Sul/ Namíbia	Jacy e Diogo	Jacy e Diogo
Novembro	Feira	Multissetorial	Fihav	Cuba	Anderson	Anderson Dib
	Projeto Vendedor	Mercado Asia	Projeto vendedor Supermercado	China	Paula	Paula Gomes
	Feira	Casa e Construção	BIG 5	Emirados Árabes	Adalberto	Adalberto Schiehl
	Missão Ministerial	Mercado Oriente Médio	Missão Emirados Árabes/ Arabia Saudita/ Kuwait	Emirados Árabes/ Arabia Saudita/ Kuwait	Jacy e Diogo	Jacy e Diogo
Dezembro ou Janeiro	Missão Ministerial	Mercado Asia	Missão Asia (Vietnã/ Indonésia/ Cingapura)	Vietnã/ Indonésia/ Cingapura	Paula	Paula Gomes

Fonte: [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br). Acesso em 20.06.2009

## **ANEXO 7 - ESTATÍSTICAS**

**Quadro 1 – Estatísticas de comércio exterior brasileiro**

**Quadro 2 – Exportações brasileiras para Portugal – por fator agregado**

**Quadro 3 - Exportações brasileiras para Portugal – 100 maiores itens**

**Quadro 4 - Exportações brasileiras para Portugal de produtos participantes dos projetos Apex Brasil – capítulos selecionados**

COMERCIO EXTERIOR BRASILEIRO									
A n o	E x p o r t a ç ã o			I m p o r t a ç ã o			R e s u l t a d o s		
	US\$ F.O.B. (A)	Var. %	Part. % (**)	US\$ F.O.B. (B)	Var. % (*)	Part. % (**)	Saldo (A-B)	Corrente Comércio (A+B)	Cobertura (A/B)
1988	33.789.567.229	---	100,00	14.603.132.352	---	100,00	19.186.434.877	48.392.699.581	2,31
1989	34.382.619.710	1,76	100,00	18.263.432.738	25,07	100,00	16.119.186.972	52.646.052.448	1,88
1990	31.413.756.040	-8,63	100,00	20.661.362.039	13,13	100,00	10.752.394.001	52.075.118.079	1,52
1991	31.620.439.443	0,66	100,00	21.040.470.792	1,83	100,00	10.579.968.651	52.660.910.235	1,50
1992	35.792.985.844	13,20	100,00	20.554.091.051	-2,31	100,00	15.238.894.793	56.347.076.895	1,74
1993	38.554.769.047	7,72	100,00	25.256.000.927	22,88	100,00	13.298.768.120	63.810.769.974	1,53
1994	43.545.148.862	12,94	100,00	33.078.690.132	30,97	100,00	10.466.458.730	76.623.838.994	1,32
1995	46.506.282.414	6,80	100,00	49.971.896.207	51,07	100,00	-3.465.613.793	96.478.178.621	0,93
1996	47.746.728.158	2,67	100,00	53.345.767.156	6,75	100,00	-5.599.038.998	101.092.495.314	0,90
1997	52.982.725.829	10,97	100,00	59.747.227.088	12,00	100,00	-6.764.501.259	112.729.952.917	0,89
1998	51.139.861.545	-3,48	100,00	57.763.475.974	-3,32	100,00	-6.623.614.429	108.903.337.519	0,89
1999	48.012.789.947	-6,11	100,00	49.301.557.692	-14,65	100,00	-1.288.767.745	97.314.347.639	0,97
2000	55.118.919.865	14,80	100,00	55.850.663.138	13,28	100,00	-731.743.273	110.969.583.003	0,99
2001	58.286.593.021	5,75	100,00	55.601.758.416	-0,45	100,00	2.684.834.605	113.888.351.437	1,05
2002	60.438.653.035	3,69	100,00	47.242.654.199	-15,03	100,00	13.195.998.836	107.681.307.234	1,28
2003	73.203.222.075	21,12	100,00	48.325.566.630	2,29	100,00	24.877.655.445	121.528.788.705	1,51
2004	96.677.498.766	32,07	100,00	62.835.615.629	30,03	100,00	33.841.883.137	159.513.114.395	1,54
2005	118.529.184.899	22,60	100,00	73.600.375.672	17,13	100,00	44.928.809.227	192.129.560.571	1,61
2006	137.807.469.531	16,26	100,00	91.350.840.805	24,12	100,00	46.456.628.726	229.158.310.336	1,51
2007	160.649.072.830	16,58	100,00	120.617.446.250	32,04	100,00	40.031.626.580	281.266.519.080	1,33
Janeiro	10.983.867.609	---	100,00	8.460.558.886	---	100,00	2.523.308.723	19.444.426.495	1,30
Fevereiro	10.129.505.211	-7,78	100,00	7.228.890.125	-14,56	100,00	2.900.615.086	17.358.395.336	1,40
Março	12.888.955.944	27,24	100,00	9.585.314.219	32,60	100,00	3.303.641.725	22.474.270.163	1,34
Abril	12.446.172.314	-3,44	100,00	8.265.465.151	-13,77	100,00	4.180.707.163	20.711.637.465	1,51
Mai	13.647.281.258	9,65	100,00	9.793.819.576	18,49	100,00	3.853.461.682	23.441.100.834	1,39
Junho	13.118.083.296	-3,88	100,00	9.295.617.598	-5,09	100,00	3.822.465.698	22.413.700.894	1,41
Julho	14.119.547.669	7,63	100,00	10.775.199.036	15,92	100,00	3.344.348.633	24.894.746.705	1,31
Agosto	15.100.028.780	6,94	100,00	11.559.257.073	7,28	100,00	3.540.771.707	26.659.285.853	1,31
Setembro	14.165.675.118	-6,19	100,00	10.690.974.289	-7,51	100,00	3.474.700.829	24.856.649.407	1,33
Outubro	15.767.821.852	11,31	100,00	12.339.139.645	15,42	100,00	3.428.682.207	28.106.961.497	1,28
Novembro	14.051.330.343	-10,89	100,00	12.030.737.023	-2,50	100,00	2.020.593.320	26.082.067.366	1,17
Dezembro	14.230.803.436	1,28	100,00	10.592.473.629	-11,95	100,00	3.638.329.807	24.823.277.065	1,34
2008	197.942.442.909	23,21	100,00	173.196.633.755	43,59	100,00	24.745.809.154	371.139.076.664	1,14
Janeiro	13.276.884.351	---	100,00	12.355.046.367	---	100,00	921.837.984	25.631.930.718	1,07
Fevereiro	12.799.919.840	-3,59	100,00	11.950.503.427	-3,27	100,00	849.416.413	24.750.423.267	1,07
Março	12.612.774.542	-1,46	100,00	11.624.615.076	-2,73	100,00	988.159.466	24.237.389.618	1,09
Abril	14.058.430.155	11,46	100,00	12.320.831.316	5,99	100,00	1.737.598.839	26.379.261.471	1,14
Mai	19.303.363.465	37,31	100,00	15.230.550.684	23,62	100,00	4.072.812.781	34.533.914.149	1,27
Junho	18.593.307.478	-3,68	100,00	15.869.926.627	4,20	100,00	2.723.380.851	34.463.234.105	1,17
Julho	20.451.410.348	9,99	100,00	17.123.064.691	7,90	100,00	3.328.345.657	37.574.475.039	1,19
Agosto	19.746.866.637	-3,44	100,00	17.467.498.747	2,01	100,00	2.279.367.890	37.214.365.384	1,13
Setembro	20.017.207.512	1,37	100,00	17.290.787.763	-1,01	100,00	2.726.419.749	37.307.995.275	1,16
Outubro	18.512.307.590	-7,52	100,00	17.306.664.880	0,09	100,00	1.205.642.710	35.818.972.470	1,07
Novembro	14.752.572.586	-20,31	100,00	13.140.514.708	-24,07	100,00	1.612.057.878	27.893.087.294	1,12
Dezembro	13.817.398.405	-6,34	100,00	11.516.629.469	-12,36	100,00	2.300.768.936	25.334.027.874	1,20

Fonte: MDIC/SECEX

**ANEXO 7 – QUADRO 2  
EXPORTAÇÃO BRASILEIRA  
PORTUGAL  
TOTAIS POR FATOR AGREGADO**

RT\_212

06/01/2009

US\$ F.O.B.

Ano/Mês	TOTAL		Produtos Básicos		Industrializados					Operações Especiais	
	US\$ F.O.B.	Var. %	US\$ F.O.B.	Var. %	Subtotal (A+B)	Semimanuf (A)		Manufaturados (B)		US\$ F.O.B.	Var. %
1988	173.894.834	---	45.141.369	---	128.735.980	45.829.742	---	82.906.238	---	17.485	---
1989	187.905.547	8,06	44.286.243	-1,89	143.608.564	55.865.683	21,90	87.742.881	5,83	10.740	-38,58
1990	217.512.404	15,76	39.758.708	-10,22	177.749.103	76.335.008	36,64	101.414.09	15,58	4.593	-57,23
1991	223.544.667	2,77	46.802.255	17,72	176.709.085	52.075.551	-31,78	124.633.53	22,90	33.327	625,60
1992	257.087.119	15,00	47.562.195	1,62	209.446.499	71.799.930	37,88	137.646.56	10,44	78.425	135,32
1993	270.059.329	5,05	47.430.611	-0,28	219.750.901	116.358.777	62,06	103.392.12	-24,89	2.877.817	---
1994	302.029.602	11,84	70.971.561	49,63	228.717.608	130.727.484	12,35	97.990.124	-5,22	2.340.433	-18,67
1995	412.882.250	36,70	162.429.939	128,87	245.558.221	124.350.346	-4,88	121.207.87	23,69	4.894.090	109,11
1996	324.270.192	-21,46	102.452.941	-36,92	218.924.031	118.210.415	-4,94	100.713.61	-16,91	2.893.220	-40,88
1997	409.905.037	26,41	126.441.115	23,41	281.006.941	115.730.488	-2,10	165.276.45	64,11	2.456.981	-15,08
1998	439.990.402	7,34	152.351.799	20,49	285.317.637	103.523.275	-10,55	181.794.36	9,99	2.320.966	-5,54
1999	334.216.524	-24,04	84.929.666	-44,25	245.306.037	87.601.410	-15,38	157.704.62	-13,25	3.980.821	71,52
2000	380.393.632	13,82	133.489.292	57,18	244.057.980	67.103.989	-23,40	176.953.99	12,21	2.846.360	-28,50
2001	507.779.253	33,49	279.410.516	109,31	224.384.143	93.034.151	38,64	131.349.99	-25,77	3.984.594	39,99
2002	584.047.487	15,02	361.803.360	29,49	218.812.356	73.765.849	-20,71	145.046.50	10,43	3.431.771	-13,87
2003	631.739.470	8,17	322.572.815	-10,84	305.917.053	81.391.738	10,34	224.525.31	54,80	3.249.602	-5,31
2004	967.306.589	53,12	522.178.713	61,88	441.473.334	100.928.195	24,00	340.545.13	51,67	3.654.542	12,46
2005	1.021.447.239	5,60	561.641.795	7,56	456.007.866	91.767.934	-9,08	364.239.93	6,96	3.797.578	3,91
2006	1.468.571.025	43,77	925.286.070	64,75	537.219.578	114.557.223	24,83	422.662.35	16,04	6.065.377	59,72

2007	1.804.911.627	22,90	1.161.437.685	25,52	633.891.108	164.898.130	43,94	468.992.978	10,96	9.582.834	57,99
Janeiro	107.646.499	---	56.173.710	---	51.050.577	19.707.522	---	31.343.055	---	422.212	---
Fevereiro	136.593.331	26,89	64.246.334	14,37	72.019.794	12.467.245	-36,74	59.552.549	90,00	327.203	-22,50
Março	129.320.232	-5,32	66.207.620	3,05	62.578.563	16.210.881	30,03	46.367.682	-22,14	534.049	63,22
Abril	106.704.790	-17,49	41.853.439	-36,78	64.337.204	15.874.148	-2,08	48.463.056	4,52	514.147	-3,73
Mai	169.158.751	58,53	109.849.729	162,46	58.787.590	18.260.410	15,03	40.527.180	-16,38	521.432	1,42
Junho	155.824.794	-7,88	119.616.135	8,89	35.818.848	10.172.204	-44,29	25.646.644	-36,72	389.811	-25,24
Julho	141.741.822	-9,04	83.605.015	-30,11	57.708.434	10.983.416	7,97	46.725.018	82,19	428.373	9,89
Agosto	182.929.663	29,06	133.018.765	59,10	48.820.967	17.671.714	60,89	31.149.253	-33,33	1.089.931	154,44
Setembro	112.389.770	-38,56	72.669.886	-45,37	38.463.272	11.315.502	-35,97	27.147.770	-12,85	1.256.612	15,29
Outubro	245.433.740	118,38	198.598.477	173,29	46.290.010	10.219.224	-9,69	36.070.786	32,87	545.253	-56,61
Novembro	137.976.715	-43,78	96.219.912	-51,55	39.456.219	10.406.185	1,83	29.050.034	-19,46	2.300.584	321,93
Dezembro	179.191.520	29,87	119.378.663	24,07	58.559.630	11.609.679	11,57	46.949.951	61,62	1.253.227	-45,53
2008	1.706.800.262	-5,44	1.155.043.841	-0,55	525.572.984	104.571.225	-36,58	421.001.759	-10,23	26.183.437	173,23
Janeiro	168.521.931	---	113.791.935	---	52.523.726	9.975.214	---	42.548.512	---	2.206.270	---
Fevereiro	102.901.402	-38,94	27.637.949	-75,71	73.497.331	15.823.946	58,63	57.673.385	35,55	1.766.122	-19,95
Março	75.628.112	-26,50	39.358.104	42,41	35.100.341	7.757.702	-50,97	27.342.639	-52,59	1.169.667	-33,77
Abril	190.103.832	151,37	132.770.850	237,34	55.279.305	18.393.175	137,10	36.886.130	34,90	2.053.677	75,58
Mai	348.693.770	83,42	299.956.552	125,92	46.446.613	5.029.058	-72,66	41.417.555	12,28	2.290.605	11,54
Junho	93.402.209	-73,21	50.302.975	-83,23	41.066.756	5.319.674	5,78	35.747.082	-13,69	2.032.478	-11,27
Julho	180.663.175	93,42	146.616.639	191,47	32.331.275	3.803.814	-28,50	28.527.461	-20,20	1.715.261	-15,61
Agosto	92.464.829	-48,82	54.094.990	-63,10	34.661.163	10.688.353	180,99	23.972.810	-15,97	3.708.676	116,22
Setembro	131.727.610	42,46	91.100.450	68,41	37.846.686	3.314.284	-68,99	34.532.402	44,05	2.780.474	-25,03
Outubro	175.943.902	33,57	121.080.433	32,91	52.459.427	10.468.726	215,87	41.990.701	21,60	2.404.042	-13,54
Novembro	64.768.839	-63,19	30.907.210	-74,47	31.356.087	4.459.424	-57,40	26.896.663	-35,95	2.505.542	4,22
Dezembro	81.980.651	26,57	47.425.754	53,45	33.004.274	9.537.855	113,88	23.466.419	-12,75	1.550.623	-38,11

## ANEXO 7 – Quadro 3

 RT\_312 

06/01/2009

### EXPORTAÇÃO BRASILEIRA PORTUGAL PRINCIPAIS PRODUTOS

US\$ F.O.B.

Seq	N C M	Descrição	2008 (Jan/Dez)			2007 (Jan/Dez)			Var. Rel.
			Valor US\$ F.O.B.	Part. %	Peso Kg	Valor US\$ F.O.B.	Part. %	Peso Kg	08/07 Jan/Dez
		TOTAL GERAL .....	<b>1.706.800.262</b>	<b>100,00</b>	<b>3.024.059.467</b>	<b>1.804.911.627</b>	<b>100,00</b>	<b>4.289.630.451</b>	<b>-5,44</b>
		TOTAL DOS PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS .....	1.582.025.833	92,69	2.968.508.524	1.637.389.272		4.205.885.500	
1	27090010	OLEOS BRUTOS DE PETROLEO .....	682.735.664	40,00	997.778.105	644.009.330	35,68	1.614.424.986	6,01
2	12010090	OUTROS GRAOS DE SOJA,MESMO TRITURADOS .....	265.101.873	15,53	610.368.848	246.134.808	13,64	861.473.059	7,71
3	10059010	MILHO EM GRAO,EXCETO PARA SEMEADURA .....	85.508.988	5,01	399.769.702	132.693.074	7,35	766.829.021	-35,56
4	72083890	OUTS.LAMIN.FERRO/ACO,L>=6DM,QUENTE,ROLOS,3MM<=E<=4.75MM .....	37.500.495	2,20	62.484.021	17.384.634	0,96	34.795.500	115,71
5	72083990	OUTROS LAMIN.FERRO/ACO,L>=6DM,QUENTE,ROLOS,E<3MM .....	24.688.003	1,45	46.348.658	83.413.333	4,62	168.954.100	-70,40
6	64039990	<b>OUTS.CALÇADS.SOL.EXT.BORR./PLÁST.COURO/NAT. ....</b>	22.394.273	1,31	590.080	17.839.730	0,99	497.103	25,53
7	17011100	ACUCAR DE CANA,EM BRUTO .....	21.318.867	1,25	56.725.138	27.068.162	1,50	85.600.000	-21,24
8	09011110	CAFE NAO TORRADO,NAO DESCAFEINADO,EM GRAO .....	21.089.889	1,24	7.585.000	13.055.678	0,72	5.735.200	61,54
9	84099116	ANEIS DE SEGMENTO,PARA MOTORES DE EXPLOSAO .....	20.273.085	1,19	516.416	20.243.941	1,12	671.981	0,14
10	39012029	OUTROS POLIETILENOS S/CARGA,D<=0.94,EM FORMAS PRIMARIAS .....	19.082.646	1,12	12.644.800	17.849.566	0,99	13.612.275	6,91
11	39011010	POLIETILENO LINEAR,DENSIDADE<0.94,EM FORMA PRIMARIA .....	16.464.707	0,96	10.806.500	14.913.765	0,83	11.641.600	10,40
12	26011100	MINERIOS DE FERRO NAO AGLOMERADOS E SEUS CONCENTRADOS .....	16.364.733	0,96	466.676.000	10.150.105	0,56	290.003.000	61,23
13	44079990	OUTRAS MADEIRAS SERRADAS/CORTADAS EM FOLHAS,ETC.ESP>6MM .....	13.116.585	0,77	23.334.525	29.008.066	1,61	58.605.261	-54,78
14	44072990	OUTRAS MADEIRAS TROPICAIS, SERRADAS/CORT.FLS.ETC.ESP>6MM .....	12.573.361	0,74	19.709.442	13.321.346	0,74	25.655.118	-5,61
15	99980102	CONSUMO DE BORDO - COMBUSTIVEIS E LUBRIF.P/AERONAVES .....	12.401.837	0,73	10.129.556	3.803.827	0,21	4.192.883	226,04
16	08045020	<b>MANGAS FRESCAS OU SECAS .....</b>	11.650.119	0,68	9.329.867	8.513.695	0,47	8.532.765	36,84
17	84099916	ANEIS DE SEGMENTO,PARA MOTORES A DIESEL OU SEMIDIESEL .....	10.745.658	0,63	263.070	13.949.882	0,77	309.998	-22,97
18	24012030	FUMO N/MANUF.TOTAL/PARC.DESTAL.FLS.SECAS,ETC.VIRGINIA .....	10.292.989	0,60	1.848.720	15.786.048	0,87	3.527.400	-34,80
19	72083700	LAMIN.FERRO/ACO,QUENTE,L>=60CM,ROLO,4.75MM<E<=10MM .....	9.567.587	0,56	12.993.800	2.292.802	0,13	4.431.645	317,29
20	41044130	<b>OUTS.COUIROS/PELES BOVINOS,SECOS,PENA FLOR .....</b>	8.482.419	0,50	756.487	7.536.622	0,42	578.658	12,55
21	72139110	FIO-MAQUINA DE FERRO/ACO,SEC.CIRC.D<14MM,CARBONO>=0.6% .....	8.427.408	0,49	9.430.442	10.205.317	0,57	18.654.175	-17,42
22	84833020	BRONZES .....	7.414.903	0,43	343.049	5.094.916	0,28	277.613	45,54
23	41071220	<b>OUTS.COUIROS/PELES.INT.BOVINOS,PREPARS.ETC. ....</b>	7.287.882	0,43	608.876	8.032.099	0,45	674.787	-9,27
24	49029000	OUTROS JORNAIS E PUBLICACOES PERIODICAS,IMPRESSOS .....	7.257.226	0,43	508.755	8.236.431	0,46	591.030	-11,89
25	39021020	POLIPROPILENO SEM CARGA,EM FORMA PRIMARIA .....	7.230.422	0,42	5.673.561	15.206.360	0,84	11.488.000	-52,45
26	85030090	PARTES DE OUTROS MOTORES/GERADORES/GRUPOS ELETROG.ETC. ....	7.114.002	0,42	3.206.014	6.309.049	0,35	3.150.147	12,76
27	02071400	PEDACOS E MIUZZAS,COMEST.DE GALOS/GALINHAS,CONGELADOS .....	6.930.974	0,41	6.087.284	5.386.599	0,30	6.046.959	28,67
28	99980202	CONSUMO DE BORDO - QQ.OUTRA MERCADORIA P/AERONAVES .....	6.533.461	0,38	1.181.335	3.665.023	0,20	832.543	78,27
29	08072000	<b>MAMOES (PAPAIAS) FRESCOS .....</b>	6.189.056	0,36	4.610.542	4.872.604	0,27	4.259.964	27,02
30	44072920	MADEIRA DE IPE,SERRADA/CORTADA EM FOLHAS,ETC.ESP>6MM .....	5.906.098	0,35	6.658.698	5.906.975	0,33	8.976.558	-0,01
31	72101200	LAMIN.FERRO/ACO,L>=6DM,ESTANHADO,E<0.5MM .....	5.801.861	0,34	5.888.952	14.210.684	0,79	17.052.657	-59,17
32	99980101	CONSUMO DE BORDO - COMBUSTIVEIS E LUBRIF.P/EMBARCACOES .....	5.715.895	0,33	4.126.647	---	---	---	---
33	15071000	OLEO DE SOJA,EM BRUTO,MESMO DEGOMADO .....	5.361.680	0,31	5.000.000	---	---	---	---
34	29012900	OUTROS HIDROCARBONETOS ACICLICOS NAO SATURADOS .....	5.051.471	0,30	3.870.611	642	---	60	---
35	76012000	LIGAS DE ALUMINIO EM FORMA BRUTA .....	4.780.375	0,28	1.672.240	29.047.026	1,61	9.802.684	-83,54

36	64039190	OUTS.CALÇADS.SOLA EXT./COUR.NAT.COBR.TORN	4.675.577	0,27	117.746	1.443.808	0,08	46.098	223,84
37	52010020	ALGODAO SIMPLEMENTE DEBULHADO,NAO CARDADO NEM PENTEADO	4.633.649	0,27	3.506.421	4.494.132	0,25	3.933.453	3,10
38	44092900	OUTRAS MADEIRAS PERF. ETC., NÃO CONIFERAS	4.586.399	0,27	4.706.961	4.309.667	0,24	5.175.482	6,42
39	24012040	FUMO N/MANUF.TOTAL/PARC.DESTAL.FLS.SECAS,TIPO "BURLEY"	4.352.239	0,25	773.880	4.485.926	0,25	1.090.968	-2,98
40	94036000	OUTROS MOVEIS DE MADEIRA	4.300.167	0,25	1.760.699	4.522.203	0,25	1.853.663	-4,91
41	44187200	OUTS.PAINÉIS P/SOALHOS D/CAMADAS MÚLTIPLAS	4.200.791	0,25	1.674.175	1.837.854	0,10	758.922	128,57
42	94035000	MOVEIS DE MADEIRA P/QUARTOS DE DORMIR	4.038.430	0,24	2.203.435	3.946.973	0,22	2.461.021	2,32
43	08081000	MACAS FRESCAS	4.011.922	0,24	5.855.825	4.391.731	0,24	7.755.151	-8,65
44	49019900	OUTROS LIVROS,BROCHURAS E IMPRESSOS SEMELHANTES	3.848.991	0,23	159.484	3.792.054	0,21	182.663	1,50
45	64029990	OUTS.CALÇ.COBR.TORNOZ.PART.SUP.BORR.,PLÁST.	3.766.674	0,22	186.656	2.018.092	0,11	111.949	86,65
46	44012100	MADEIRA DE CONIFERAS,EM ESTILHAS OU EM PARTICULAS	3.616.093	0,21	22.635.950	---	---	---	---
47	33061000	DENTIFRICIOS	3.517.933	0,21	1.449.427	2.540.801	0,14	1.345.372	38,46
48	23040090	BAGACOS E OUTS.RESIDUOS SOLIDOS,DA EXTR.DO OLEO DE SOJA	3.462.823	0,20	10.661.965	6.600.709	0,37	22.636.414	-47,54
49	64022000	CALÇADOS DE BORRACHA/PLAST.C/PARTE SUPER.EM TIRAS,ETC.	3.458.090	0,20	337.296	2.609.828	0,14	300.565	32,50
50	41041124	OUTS.COUIROS BOVINOS,INCL.BUFALOS,DIVID.UMID.PENA FLOR	3.456.808	0,20	1.129.299	8.976.739	0,50	2.357.569	-61,49
51	72091600	LAMIN.FERRO/ACO,A FRIO,L>=6DM,EM ROLOS,1MM<E<3MM	3.430.074	0,20	4.101.180	8.920.884	0,49	14.537.810	-61,55
52	38061000	COLOFONIAS E ACIDOS RESINICOS	3.287.660	0,19	3.355.000	3.373.571	0,19	3.566.000	-2,55
53	85299020	OUTS.PARTES P/APARELHOS RECEPT.RADIODIF.TELEVISAO,ETC.	3.251.800	0,19	45.432	4.238.971	0,23	48.615	-23,29
54	44012200	MADEIRA DE NAO CONIFERAS,EM ESTILHAS OU EM PARTICULAS	3.121.711	0,18	19.537.560	---	---	---	---
55	39201099	OUTRAS CHAPAS DE POLIMEROS DE ETILENO,N/REFORCADAS,ETC.	3.076.542	0,18	1.682.590	1.694.248	0,09	1.111.830	81,59
56	02013000	CARNES DESOSSADAS DE BOVINO,FRESCAS OU REFRIGERADAS	3.053.701	0,18	387.830	17.118.239	0,95	3.080.415	-82,16
57	44041000	ARCOS DE MADEIRA,ESTACAS FENDIDAS,ETC.DE CONIFERAS	2.996.486	0,18	13.824.164	4.540.154	0,25	21.724.076	-34,00
58	68030000	ARDOSIA NATURAL TRABALHADA E OBRAS DE ARDOSIA NAT/AGLOM	2.990.068	0,18	5.700.753	1.996.076	0,11	4.251.692	49,80
59	72104910	LAMIN.FERRO/ACO,L>=6DM,GALVAN.OUTRO PROC.E<4.75MM	2.883.090	0,17	3.586.770	3.581.225	0,20	4.499.560	-19,49
60	88033000	OUTRAS PARTES P/AVIOES OU HELICOPTEROS	2.828.229	0,17	1.392	37.898	---	25	---
61	23080000	MATERIAS VEGETAIS E DESPERD.DE OUTS.VEGETAIS	2.722.676	0,16	15.817.850	---	---	---	---
62	39023000	COPOLIMEROS DE PROPILENO,EM FORMAS PRIMARIAS	2.707.247	0,16	1.881.000	3.831.436	0,21	2.774.200	-29,34
63	72091700	LAMIN.FERRO/ACO,A FRIO,L>=6DM,EM ROLOS,0,5MM<=E<=1MM	2.632.608	0,15	3.162.050	7.076.596	0,39	11.435.820	-62,80
64	87042190	OUTROS VEICULOS AUTOMOVEIS C/MOTOR DIESEL,P/CARGA<=5T	2.608.223	0,15	222.515	4.420.034	0,24	434.545	-40,99
65	85015210	MOTOR ELETR.CORR.ALTERN.TRIF.750W<P<=75KW,ROTOR GAIOLA	2.365.817	0,14	615.527	2.151.014	0,12	686.947	9,99
66	44123200	MAD.COMP.FACE D/MAD.N CONIF,ESPESSURA<6MM	2.318.464	0,14	2.251.691	2.071.199	0,11	2.234.127	11,94
67	33059000	OUTRAS PREPARACOES CAPILARES	2.276.080	0,13	663.737	1.600.423	0,09	432.997	42,22
68	08071900	MELOES FRESCOS	2.229.787	0,13	3.210.653	1.622.149	0,09	2.271.511	37,46
69	08013200	CASTANHA DE CAJU,FRESCA OU SECA,SEM CASCA	2.148.269	0,13	381.024	2.159.795	0,12	537.084	-0,53
70	84729010	DISTRIBUIDORES AUTOMAT.PAPEL-MOEDA,INCL.EFET.OUTS.OPER.	2.089.814	0,12	78.117	512.120	0,03	12.018	308,07
71	53089000	FIOS DE OUTRAS FIBRAS TEXTEIS VEGETAIS	2.019.397	0,12	1.227.115	1.542.754	0,09	1.036.003	30,90
72	05040011	TRIPAS DE BOVINOS,FRESCAS,REFRIG.CONGEL.SALG.DEFUMADAS	2.017.561	0,12	654.441	297.779	0,02	167.744	577,54
73	85015310	MOTOR ELETR.CORR.ALTERN.TRIF.75KW<POT<=7500KW	2.012.682	0,12	245.439	863.352	0,05	93.301	133,12
74	02023000	CARNES DESOSSADAS DE BOVINO,CONGELADAS	1.890.659	0,11	292.715	12.687.074	0,70	1.870.652	-85,10
75	87019090	OUTROS TRATORES	1.880.002	0,11	150.980	---	---	---	---
76	33043000	PREPARACOES PARA MANICUROS E PEDICUROS	1.862.438	0,11	169.831	760.841	0,04	70.271	144,79
77	84143011	MOTOCOMPRESSOR HERMETICO,CAPACIDADE<4700 FRIGORIAS/HORA	1.859.095	0,11	438.308	3.913.687	0,22	1.036.367	-52,50
78	13019090	OUTS GOMAS,RES.,GOMA-RESINAS,BÁLSAMOS NAT.	1.844.885	0,11	2.621.053	27.853	---	5.277	---
79	84659900	OUTRAS MAQUINAS FERRAM.P/TRAB.MADEIRA,CORTICA,OSSO,ETC.	1.816.035	0,11	152.777	---	---	---	---
80	84418000	OUTS.MAQS.E APARS.P/TRAB.DA PASTA DE PAPEL/PAPEL/CARTAO	1.795.065	0,11	78.125	403.807	0,02	18.380	344,54
81	76051110	FIOS DE ALUMINIO N/LIG.SEC.TRANSV>7MM,RE<=0.0283OHM.MM2	1.726.192	0,10	560.158	1.027.840	0,06	355.210	67,94
82	61124100	MAIOS E BIQUINIS,DE BANHO,DE MALHA DE FIBRAS SINTETICAS	1.718.589	0,10	12.987	1.507.338	0,08	13.820	14,01
83	33030020	AGUA-DE-COLONIA	1.715.572	0,10	84.187	1.888.507	0,10	139.844	-9,16
84	18069000	OUTROS CHOCOLATES E PREPARACOES ALIMENTICIAS CONT.CACAU	1.693.692	0,10	429.879	1.131.823	0,06	323.408	49,64
85	86071990	EIXOS,RODAS E SUAS PARTES DE VEICULOS P/VIAS FERREAS	1.645.227	0,10	700.134	60.963	---	23.764	---
86	29091910	ETER METIL-TER-BUTILICO (MTBE)	1.598.202	0,09	2.927.093	14.487.560	0,80	22.666.536	-88,97
87	30042073	MEDICAMENTO CONT.CICLOSPORINA A,EM DOSES	1.595.076	0,09	5.917	440.944	0,02	1.085	261,74
88	03026990	OUTROS PEIXES FRESCOS,REFRIG.EXC.FILES,OUTS.CARNES,ETC.	1.562.449	0,09	389.993	1.846.005	0,10	489.313	-15,36
89	22084000	CACHACA E CANINHA (RUM E TAFIA)	1.556.999	0,09	695.377	1.630.649	0,09	740.817	-4,52
90	54022000	FIO DE ALTA TENACIDADE,DE POLIESTERES	1.493.567	0,09	426.767	---	---	---	---
91	72082790	OUTROS LAMIN.FERRO/ACO,L>=6DM,QUENTE,ROLOS,DECAP.E<3MM	1.491.144	0,09	1.497.539	1.337.464	0,07	2.606.937	11,49
92	72085100	LAMIN.FERRO/ACO,QUENTE,L>=60CM,N/ENROLADO,E>10MM	1.472.175	0,09	1.195.936	1.006.672	0,06	1.300.051	46,24
93	44089090	FOLHAS P/FOLHEAD.ETC.DE OUTS.MADEIRAS	1.459.158	0,09	622.724	1.382.957	0,08	1.298.550	5,51
94	64035990	OUTS.CALÇADS.SOLA EXT./COUR.NAT.COBR.TORN.	1.433.130	0,08	29.505	936.554	0,05	26.298	53,02
95	08051000	LARANJAS FRESCAS OU SECAS	1.395.407	0,08	2.736.020	538.278	0,03	1.368.125	159,24

96	99997103	JOALHERIA DE OURO DO CAPITULO 71 DA NCM .....	1.344.074	0,08	---	1.714.398	0,09	4	-21,60
97	13019010	GOMA-LACA .....	1.266.105	0,07	1.753.160	2.806.134	0,16	4.404.050	-54,88
98	90212900	OUTROS ARTIGOS E APARELHOS DE PROTESE DENTARIA .....	1.196.240	0,07	731	380.135	0,02	247	214,69
99	29224190	ESTERES E SAIS,DA LISINA .....	1.184.236	0,07	789.280	---	---	---	---
100	85071000	ACUMULADORES ELETR.DE CHUMBO,P/ARRANQUE DE MOTOR PISTAO .....	1.179.356	0,07	428.558	709.216	0,04	302.154	66,29
		DEMAIS PRODUTOS .....	124.774.429	7,31	55.550.943	167.522.355	9,28	83.744.951	-25,52

## ANEXO 7 – Quadro 4

### EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS PARA PORTUGAL DE PRODUTOS PARTICIPANTES DOS PROJETOS APEX BRASIL – CAPÍTULOS SELECIONADOS

Código Capítulo ou NCM	Descrição do Capítulo NCM	2008 US\$	2007 US\$	2006 US\$	2005 US\$	2004 US\$
64	CALÇADOS,POLAINAS E ARTEFATOS SEMELHANTES,E SUAS PARTES	40385469	34375276	23337631	25027489	18185092
08	FRUTAS,CASCAS DE CITRICOS E DE MELOES	30720249	23839845	20050845	27857109	17337823
09	CAFE,CHA,MATE E ESPECIARIAS	21517677	13242347	17744412	14833591	9235153
02	CARNES E MIUDEZAS,COMESTIVEIS	12173305	35441958	31719499	10728933	22870980
94	MOVEIS,MOBILIARIO MEDICO-CIRURGICO,COLCHOES,ETC.	11413981	11410130	9332250	8396383	6377845
90	INSTRUMENTOS E APARELHOS DE OPTICA,FOTOGRAFIA,ETC.	6392581	7155839	4378278	3.381.218	2.319.164
68	OBRAS DE PEDRA,GESSO,CIMENTO,AMIANTO,MICA,ETC.	5624223	3320829	4702525	2934982	2311529
61	VESTUARIO E SEUS ACESSORIOS,DE MALHA	5506990	7429354	5095916	5779716	6301375
62	VESTUARIO E SEUS ACESSORIOS,EXCETO DE MALHA	3594720	2840136	4042138	4674052	3651485
20	PREPARACOES DE PRODUTOS HORTICOLAS,DE FRUTAS,ETC.	2781482	2647289	2159336	1985455	1811118
21	PREPARACOES ALIMENTICIAS DIVERSAS	1634757	1055039	1017208	145626	598010
22	BEBIDAS,LIQUIDOS ALCOOLICOS E VINAGRES	1811179	2038450	2001160	1664857	1469399
18	CACAU E SUAS PREPARACOES	1754316	1230277	985761	965643	494950
71	PEROLAS NATURAIS OU CULTIVADAS,PEDRAS PRECIOSAS,ETC.	1013934	1487861	1376314	1986437	1211643
		146324863	147514630	127943273	110361491	94175566
	TOTAL DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS PARA PORTUGAL	1.706.795.675	1.804.831.442	1.468.460.024	1.021.428.321	967.095.435